

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLETİŞİMİN ETKİSİ:
BİR ÖRNEK OLAY**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emine YILMAZ

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR

HAZİRAN - 2011

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLETİŞİMİN ETKİSİ:
BİR ÖRNEK OLAY**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emine YILMAZ

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 08/06/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Adem UĞUR

Jüri Başkanı

☒ Kabul

☐ Red

☐ Düzeltme


Doç. Dr. Bana ÖZEN KUTANİS

Jüri Üyesi

☒ Kabul

☐ Red

☐ Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

Jüri Üyesi

☒ Kabul

☐ Red

☐ Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Emine YILMAZ

08.06.2011

ÖNSÖZ

Örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından biridir. Donanımlı, iyi yetişmiş, sorumluluk sahibi insan kaynağının, örgütün başarısı ve geleceği için uzun yıllar hizmet vermesini sağlamak için öncelikle çalışan bağlılığının sağlanması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık birçok faktör tarafından geliştirilmektedir. Bunlardan en önemlisi iletişimdir. İletişim, insan yaşamının olduğu kadar örgütler içinde vazgeçilmez bir unsurdur.

Bu doğrultuda çalışmada, iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiş ve konu hakkında bir kamu kurumunda örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir.

Yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmam süresince bilgisini, tecrübesi ve vaktini esirgemeyerek bana destek veren değerli danışmanım Prof. Dr. Adem UĞUR' a,

Öğrenim süresi boyunca, zaman ve izin konusunda bana her zaman destek olan değerli kurum yöneticilerime; anket çalışmam esnasında bilgi ve yönlendirmeleriyle büyük katkı sağlayan sevgili arkadaşım Saliha YILMAZ'a,

Ve son olarak, bu süreçte, anlayış ve desteklerini benden esirgemeyerek her an ve her koşulda yanımda olup zor anlarda bana güç verdikleri için Annem ve Babam' a, sevgili Eşim'e ve varlığı ile hayatıma anlam kattığı için Canım Kızım'a tüm kalbimle sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Emine YILMAZ

08.06.2011

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	viii
SUMMARY	ix

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	6
---------------------------------	---

1.1. Örgüt ve Örgütsel Bağlılığın Tanımı	6
1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	9
1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.....	10
1.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme	10
1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	10
1.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	11
1.3.1. Mesleğe Bağlılık	11
1.3.2. İşe Bağlılık.....	12
1.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	13
1.3.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	14
1.3.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	15
1.3.6. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat	15
1.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	16
1.4.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	16
1.4.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	17
1.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	18
1.4.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	19
1.4.5. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	23
1.4.6. Salancik'in Yaklaşımı.....	23
1.4.7. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	24
1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	24
1.5.1. İş Beklentileri.....	25
1.5.2. Psikolojik Sözleşme	25
1.5.3. Kişisel Özellikler	26

1.5.4. İşin Niteliği ve Önemi.....	28
1.5.5. Yönetim ve Liderlik.....	28
1.5.6. Ücret Düzeyi	28
1.5.7. Nezaret	29
1.5.8. Örgüt Kültürü.....	29
1.5.9 Örgütsel Adalet	30
1.5.10. Örgütsel Ödüller	31
1.5.11. Takım Çalışması	31
1.5.12. Rol Belirsizliği ve Çatışması	31
1.5.13. Örgüt Dışı Faktörler.....	32
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	32
1.6.1. Bağlılık ve Performans	33
1.6.2. Bağlılık ve Devamsızlık.....	33
1.6.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma	33
1.6.4. Bağlılık, İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti.....	34
1.6.5. Bağlılık ve Stres.....	34
1.7. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları	34
BÖLÜM 2: İLETİŞİM.....	41
2.1. İletişim Kavramı.....	41
2.2. İletişim Sürecinin Öğeleri	42
2.4. Örgütsel İletişim Kavramı ve Önemi	46
2.5. Örgütsel İletişim Biçimleri.....	48
2.5.1. Biçimsel İletişim	48
2.5.2. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim	51
2.6. Örgütsel İletişim Araçları.....	53
2.6.1. Yazılı İletişim Araçları	53
2.6.2. Sözlü İletişim Araçları	54
2.6.3. Görsel-İşitsel İletişim Araçları.....	55
2.6.4. Elektronik İletişim Araçları	55
2.7. Örgütsel İletişimin Engelleri	56
2.7.1. Kişisel Engeller.....	56

2.7.2. Örgütsel Engeller	57
2.8. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	58
2.8.1. Biçimsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık.....	58
2.8.2. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim ve Örgütsel Bağlılık	60

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLETİŞİMİN ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR

ARAŞTIRMA.....	63
3.1. Araştırmanın Amacı	63
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	65
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	67
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	67
3.5. Araştırma Bulguları.....	70
3.5.1. Örgüt Analizi	70
3.5.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi.....	73
3.5.3. Örgüt Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu.....	74
3.5.4. Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Frekans Tablosu.....	75
3.5.5. Örgütsel İletişim İfadelerine İlişkin Frekans Tablosu	78
3.5.6. Araştırmadaki Değişkenlerle İlişkin Analizler	81
SONUÇ.....	105
KAYNAKÇA	112
EKLER.....	119
ÖZGEÇMİŞ.....	122

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli -----	20
Şekil 2: İletişim Süreci-----	44
Şekil 3: Biçimsel İletişim Biçimi-----	49

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları	8
Tablo 2: Yıllara Göre Personel Dağılımı	71
Tablo 3: Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri	73
Tablo 4: Örgüt Çalışanlarının Demografik Özellikleri	74
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Frekans Tablosu.....	75
Tablo 6: Örgütsel İletişim İfadelerinin Frekans Tablosu	78
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu	81
Tablo 8: Duygusal bağlılık örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	82
Tablo 9: Duygusal bağlılık örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	83
Tablo 10: Duygusal bağlılık örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	83
Tablo 11: Duygusal bağlılık bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	84
Tablo 12: Duygusal bağlılık bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	84
Tablo 13: Duygusal bağlılık bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	85
Tablo 14: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	85
Tablo 15: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	86
Tablo 16: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	86
Tablo 17: Duygusal bağlılık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	87
Tablo 18: Duygusal bağlılık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	87

Tablo 19: Duygusal bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	88
Tablo 20: Devamlılık bağıllığı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	88
Tablo 21: Devamlılık bağıllığı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	89
Tablo 22: Devamlılık bağıllığı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	89
Tablo 23: Devamlılık bağıllığı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	90
Tablo 24: Devamlılık bağıllığı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	90
Tablo 25: Devamlılık bağıllığı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	91
Tablo 26: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	91
Tablo 27: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	92
Tablo 28: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	92
Tablo 29: Devamlılık bağıllığı ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	93
Tablo 30: Devamlılık bağıllığı ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	93
Tablo 31: Devamlılık bağıllığı ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	94
Tablo 32: Normatif bağıllık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	94
Tablo 33: Normatif bağıllık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	95
Tablo 34: Normatif bağıllık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	95

Tablo 35: Normatif bağıllık ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	96
Tablo 36: Normatif bağıllık ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	96
Tablo 37: Normatif bağıllık ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	97
Tablo 38: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile normatif bağıllık arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	97
Tablo 39: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile normatif bağıllık arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	98
Tablo 40: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile normatif bağıllık arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	98
Tablo 41: Normatif bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	99
Tablo 42: Normatif bağıllık ile Örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları.....	99
Tablo 43: Normatif bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları	100
Tablo 44: Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi sonuçları	101
Tablo 45: Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi sonuçları	102
Tablo 46: Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ile normatif bağıllık arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi sonuçları	103
Tablo 47: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	104

Tezin Başlığı: Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay	
Tezin Yazarı: Emine YILMAZ	Danışman: Prof. Dr. Adem UĞUR
Kabul Tarihi: 08 Haziran 2011	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) +119 (tez) +3 (ekler)
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilimdalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
<p>Modern yönetim biliminin en önemli çalışma alanlarından biri olan insan ve davranışı, örgütlerin var oluşu ve başarısı için önemli bir unsurdur. İnsan, bilgi birikimi, aklı ve yeteneği ile bir örgütün entelektüel sermayesidir. Çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi olarak ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı, insan kaynağının örgütün amaçları için çaba sarf etmesini sağlamaktadır. Örgütüne karşı bağlılık duyan birey, tüm donanımı ile örgütüne hizmet ederek örgütünün başarısına katkıda bulunmaktadır.</p> <p>Örgütsel bağlılığı etkileyen ve geliştiren bir araç olan örgütsel iletişim, örgütsel amaç, hedef ve değerlerin çalışanlara iletilmesini ve bu kavramların çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamaktadır. Ayrıca örgüt içindeki kopuk ve dağınık ilişkilerin bir düzene sokulması örgütsel iletişim ile mümkündür. Düzenli ilişkiler sistemi içinde görev yapan çalışan, hem işinden hem de örgütünden memnun olmaktadır ve bağlılığı artmaktadır.</p> <p>Çalışmanın amacı, örgütsel iletişimin, örgütsel bağlılığın gelişmesindeki rolünü incelemek bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.</p> <p>Yapılan çalışmada literatür taramasına ek olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumu “örnek olay” kapsamında incelenmiştir. Araştırmada verilere ulaşmak için anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 13.0 kullanılmıştır. Kullanılan analiz yöntemleri, korelasyon, basit regresyon analizleri ile bağımsız örneklem varyans analizidir.</p> <p>Yapılan çalışma sonucunda, kurum içinde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile örgütsel iletişim, yönetim tarzı ve bilgi paylaşımı ile arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim ve üç bağlılık boyutu arasındaki ilişki ise pozitif yönlü ancak zayıftır. Örgüt içindeki kadro durumuna göre örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki herhangi bir fark olmadığı görülmüştür.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, İletişim, Örgütsel İletişim	

Title of The Thesis: The Effect of Communication to Organizational Commitment: A Case Study	
Author: Emine YILMAZ	Supervisor: Prof. Dr. Adem UĞUR
Date: 08 June 2011	Nu.of Pages: ix (pre text)+119(main body)+ 3(app.)
Department: Labour Economics ve Industrial Relations	Subfield: Human Resources Management and Industrial Relations
<p>Which is one of the most important work of modern management science human and human behavior, the existence of organizations and is an important element for the success. Human who has the knowledge, the wisdom and the ability is the intellectual capital of an organization. Identification of employees with the organization, expressed as the concept of organizational commitment, for the purposes of the organization's human resources contribute to the effort. Individual who commits to the organization with all equipment, contributes to the success of the organization as service with the organization.</p> <p>Organizational commitment is a tool to influence and improve the organizational communication, organizational goals, objectives and values are communicated to employees and by employees of the adoption of these concepts provides. In addition, broken and scattered in the organization of relations is possible through a streamlining of organizational communication. Employee working within the regular system of relationships, has satisfied both his job and the organization and his commitment increases.</p> <p>The aim of the study, organizational communication, to examine its role in the development of organizational commitment to determine the relationship between these two concepts</p> <p>In the study, in addition to literature scan, a public establishment operating in service industry is examined as a “case study”.Survey technique was used to achieve the research data. SPSS 13.0 was used for the analysis of the data obtained. Methods of analysis used, correlation, simple regression analysis and independent-sample analysis of variance.</p> <p>As a result of this study, between affective, continuance, normative commitment and organizational communication, sharing information, the behaviour of manager within the strong association was found the positive direction. The relationship between non-formal communication and three component of organizational commitment in a positive but weak. According to the staff within the organization, there is no differences between organizational communication and three component of organizational commitment.</p>	
Keywords: Organizational Commitment, Communication, Organizational Communication,	

GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi ortamında, örgütlerin mücadele gücü ve başarısını etkileyen en önemli gücü insan kaynağıdır. İnsan, önceler mekanik bir unsur olarak kabul edilmiş, daha sonra sosyal yönü de dikkate alınmıştır. İnsan kaynağının niteliği, örgütlerdeki başarının temel anahtarıdır. Bu amaçla örgütteki insan kaynağının örgüte olan katkısını en üst düzeye çıkarmak modern yönetim anlayışının temel çalışma alanlarından bir olmuştur.

Örgütteki insan ve davranışına son yıllarda büyük önem vermeye başlanmıştır. Örgüt için çok önemli çıktılara sahip olan insan davranışının nedenlerinden biri de çalışanların örgüte olan bağlılıklarıdır. Örgütsel bağlılık olarak adlandırılan bu kavram, son yıllarda başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur.

Örgütsel bağlılık, genel ifadeyle, çalışanın örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi, örgüt için beklenenden fazlasını gerçekleştirmek istemesi ve örgütün değerlerini kendi değerleri gibi görmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışan bağlılığı başarıya ulaşmak için örgütteki en kritik faktör olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten insanlar değil, problem çözen insanlar haline getirmektedir. Yeni bilgi teknolojileri ile işletmeler arası rekabetin giderek hız kazandığı günümüzde, örgütlerin başarısını, sahip oldukları donanımlı, iyi eğitilmiş ve yetenekli insan kaynağı oluşturmaktadır. Bir personelin söz konusu niteliklere sahip olmasında örgütün o personele yaptığı eğitim yatırımları da katkı sağlamaktadır. Ayrıca kurum içinde belirli donanımlara sahip personel yapısının oluşturulabilmesi, kurum için ciddi parasal maliyet demektir. Yine tüm bunlara ek olarak personel yetiştirilmesinde emek ve para ile birlikte zaman da harcanmaktadır. Görüldüğü üzere, donanımlı, yetenekli iyi eğitilmiş personel yapısının oluşturulması, örgüt için ciddi bir maliyet toplamıdır. Ancak örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri ve uluslararası pazarda rekabet edebilmeleri için donanımlı personele ihtiyaç vardır. İyi yetişmiş, işiyle ilgili bilgi birikimine sahip çalışanın kurumda kalmaya istekli olması, bu yapının korunmasını sağlayacaktır. Bu noktada çalışan bağlılığının oluşturulması, sürdürülmesi ve korunması son derece önemlidir. Örgütün başarısı ve kazanımı için donanımlı ve başarılı personelin kurumda

uzun yıllar hizmet vermesinin sağlanması için çalışan bağlılığının oluşturulması gerekmektedir.

Bağlılık kavramı, beraberinde yükümlülük ve sorumluluk duygularını da getirmektedir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt için kendilerinden beklenen çabanın üzerinde bir çaba gösterirler. Örgütsel amaçlara sıkı sarılan bu bireyler, örgütlerine “benim örgütüm” düşüncesiyle sarılır.

Çeşitli araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işgücü devir oranı ve işe geç gelme gibi örgütsel davranışlar üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu kavramları etkileyen örgütsel bağlılık, aynı zamanda birçok kavramdan da etkilenmektedir. Bağlılık üzerinde etkileri olan bu kavramlardan biri de iletişimdir. Örgüt içinde gerçekleşen iletişim yani örgütsel iletişim, birden fazla boyutta bağlılık üzerinde etkilidir.

Sosyal bir yapı içinde yaşamını sürdüren insan için iletişim vazgeçilmez bir süreçtir. Yaşamsal bir zorunluluk olan iletişim, örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri için gereklidir. Yönetimin, planlama, örgütleme, uygulama ve kontrol mekanizmaları iletişim kanalları aracılığıyla işlemektedir. Bir kaynak tarafından alıcıya çeşitli kanallar vasıtasıyla mesaj iletme süreci olarak tanımlanabilecek olan iletişim, farklı biçimlerde işlev görmektedir.

Bireyin kendi iç dünyası ile ilişki içinde olması iç iletişim olarak tanımlanırken, aynı zaman ve mekân içinde gerçekleşen iletişim biçimi, kişilerarası iletişim adını almaktadır. Kitle iletişim araçları ile geniş topluluklar ile kurulan iletişim biçimi, kitle iletişimidir. Örgüt içinde gerçekleşen iletişim ise örgütsel iletişim adını almaktadır.

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girişilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Elma ve Demir, 2003: 136). Kişiler arası ve örgüt içinde kurulacak ilişkilerin kalitesini etkin bir iletişim sistemi belirler. Örgütte yapılacak iş için gerekli olan bilginin paylaşılması başta olmak üzere çalışanların birbirleri ile olan tüm bağlantılarında iletişim en önemli unsurdur. İletişim olmadan hiç bir şey olmaz. Bir kişi ve hatta bir makinenin bulunduğu bir ortamda bile

bir iletişim söz konusudur. Makineyi nasıl kullanacağını bilmeyen bir kişi için o makinenin kullanım kılavuzuna gereksinim vardır ki bu durumda yazılı iletişim söz konusu olmaktadır. O makineyi kullanıp üretime geçen bir çalışan yapmış olduğu faaliyeti iş arkadaşına ya da üstüne iletmesi için sözlü iletişime gereksinim duyacaktır.

Sosyal bir varlık olan insan zorunlu gereksinimlerden olan yemek yeme gereksinimini karşılamak için iş dışında farklı bir ortamda bulunacaktır. Bulunduğu o ortamda kuracağı iletişim biçimsel olmayan bir iletişim türü olacaktır. Görüldüğü gibi insanın olduğu her ortamda iletişim mutlaka vardır.

Örgütsel iletişim yapısal olarak biçimsel ve biçimsel olmayan olarak ikiye ayrılır. Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinde soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişilerarası bir iletişimdir.

Örgütlerde iletişim sayesinde oluşturulan ortak dil ve ortak anlayış yaratılarak, örgüte bağlılık sağlanır. Buna bağlı olarak örgütte işgücü devir oranı azalır, yeni personel alımına ve yetiştirilmesine yönelik maliyetler düşer. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için kararların alınması, bu kararların duyurulması, sonuçlarının takip edilmesi ve denetlenmesi ancak etkin örgütsel iletişimle mümkündür. Çalışanlar çalıştıkları işletmenin yürüttüğü faaliyetleri kurum içi iletişim ya da kurum dışı iletişim araçlarıyla öğrendikleri zaman işletmeye güven duyacaklardır. Bu da beraberinde motivasyonlarını sağlayacak ve iş doyumlarında artış meydana getirecektir.

Örgütsel iletişim olmaksızın örgütlenme ve örgüt olamaz. Örgüt üyeleri, iletişim ile örgütlenir ve örgüt amaçları, hedefleri ve değerleri etrafında ortak bir paylaşım alanı oluştururlar. Böylece “biz” duygusu ve beraberinde örgütsel bağlılık gelişir.

Örgütler içerisinde iletişim sisteminin temel amacı kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında bilinçli bir denge kurulmasını sağlamaktır. Etkin şekilde işleyen iletişim sistemi ile çalışanlar sorumlu oldukları işlerden ve örgütlerinden memnurluk duymaya başlayacaklar ve örgüt bağlılıkları bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Örgütler için önemli olan bu iki

kavramın, örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki olduğu fikri, çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini, örnek olay kapsamında incelemektir. Bu doğrultuda, ilk olarak örgütsel bağlılık, ikinci olarak da iletişim ve örgütsel iletişim kavramları teorik çerçevede sunulmuş ve örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir. Üçüncü olarak da çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın özelliklerine ve bulgularına değinilmiştir.

Çalışmanın Önemi

Çalışma öncesinde yapılan incelemelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi ele alan pek çok çalışma yapıldığı görülmüştür. Ancak çalışma kapsamında incelenen örgüt, su ve kanalizasyon hizmeti veren bir kamu kurumudur. Hizmet amaçlı kamu kurumlarında örgüt bağlılığı, vatandaşlara verilen hizmetin kalitesini de olumlu yönde etkileyecektir. Çalışma kapsamında kamuya hizmet veren bir su ve kanalizasyon idaresinde bağlılığı geliştirici bir araç olarak ele alınan iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait bulgular ve sonuçların ortaya konulması araştırmanın önemini artırmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada verilere ulaşmak için nicel yöntemlerden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde demografik özelliklerin tespitine yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği, üçüncü bölümde ise örgütsel iletişim üzerine geçmişte yapılmış çalışmalardan derlenerek oluşturulmuş Örgütsel İletişim Ölçeği yer almaktadır. Araştırma kapsamında, kullanılan ölçekler, bağlılık için üç boyut, örgütsel iletişim için dört boyut ışığında toplanmıştır. Bağlılık kavramı, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak ele alınmıştır. Örgütsel iletişim ise iletişim, bilgi paylaşımı, yönetim tarzı ve biçimsel olmayan iletişim boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, SPSS 13.0 programı ile analiz edilmiştir. Analiz yöntemi olarak güvenirlik analizinin ardından korelasyon analizi, basit regresyon analizi

ve bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Toplanan bu veriler çalışmanın üçüncü bölümünde değerlendirilmiş ve sonuçları ortaya koyulmuştur.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgüt ve Örgütsel Bağlılığın Tanımı

İki veya daha fazla kişinin bir amaca ulaşmak için bir arada bulunması gerektiği her durumda örgütün varlığından söz etmek mümkündür (Sarıkamış, 2006: 12). Örgütler günlük yaşamın her yönünü kapsamıştır. Örgütlerin, bireysel olarak başaramayan şeyleri gerçekleştirmek için ortaya çıktığı söylenebilir. Bir bakıma örgütler toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır (Can, 1999: 3-4).

Örgüt kavramı, örgüt bilimciler tarafından değişik şekillerde tanımlanmaktadır.

Katz ve Kahn'a göre örgütler, belli sayıdan oluşan bireylerin, kalıplaşmış ve standart hale gelmiş eylemlerinin bir bileşkesidirler. Parsons, örgütü bir takım özel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş sosyal birimler olarak görmektedir. Gurvitch ise örgütleri “bir gruplaşma biçimi” olarak kabul etmektedir (Aytaç, 2004: 190-191).

Yönetim alanının ünlü düşünürleri örgütü farklı şekillerde tanımlamışlardır.

Barnard, örgütü, iki ya da daha fazla sayıdaki bireyin faaliyetlerinin bilinçli bir biçimde koordine edildiği işbirliği sistemi olarak tanımlamıştır Barnard örgütün doğuşu için gerekli asgari şartları;

- a) Ortak bir amacın mevcut olması,
- b) Ortak amaçların gerçekleştirilmesine hizmet etmeye arzulu, birden fazla bireyin bir araya gelmesi ve
- c) Ortak amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelen bireyler arasında haberleşmenin mümkün olması

şeklinde üç noktada toplamıştır (Baransel, 1979, 229).

Selznick, fonksiyon ve sorumlulukların tahsis ve dağılımı yoluyla, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için düzenlenmiş bireylerarası ilişkiler sistemini örgüt olarak ifade ederken, Stodgill ise örgütü, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gerekli işlerle ilgili sorumlulukları farklılaştırılmış sosyal bir grup olarak tanımlamıştır (Baransel, 1979: 230).

Öz olarak ifade etmek gerekirse, örgütler, belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların, karşılıklı işbirliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan gruplar olarak tanımlanabilirler (Âlimoğlu, 2010: 11).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur (Çöl, 2004: 4-11).

Bağlılık kavramı literatürde farklı odaklar çerçevesinde incelenmiştir. Bu konuda araştırmalarıyla bilinen Morrow, "commitment-bağlılık" anahtar sözcüğü adı altında, bağlılığa ilişkin olarak 29 ayrı kavramın yer aldığını belirlemiştir. Buna göre; kariyer, iş, örgüt ve sendika kavramları ile işe katılım, mesleki katılım, örgütsel katılım gibi kavramların da örgütsel bağlılık başlığı altında yer aldığını ortaya koymuştur (Erbaş, 2008: 57).

Örgütsel bağlılık geçmiş yıllarda pek çok ciddi araştırmanın konusu olmuş ancak henüz tanımı üzerinde görüş birliğine varılamamıştır (Meyer ve Allen, 1991: 61). Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramına kendi bakış açılarından yaklaşımlarıdır (Gündoğan, 2009: 3)

Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Northcraft ve Neale, 1990: 464).

Örgütsel bağlılık, sadece örgüte sadakat değildir. Daha çok, örgütsel aktörlerin, örgüt ve örgütün başarı ve selameti için kaygılarını ifade ettikleri devam eden bir süreçtir (Northcraft ve Neale, 1990: 465).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarını, değerlerini, hedeflerini benimsemeleri, örgütte çalışmaya devam etmek istemeleri ve o örgütün üyesi olmaları gerektiğine inanmaları şeklinde ifade edilebilir.

1956 yılından beri süregelen araştırmalar, örgütsel bağlılık yazınında çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın kullanıldığını göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 2). Literatürde yer alan farklı tanımlamalardan bazıları Tablo 1 de şöyle gösterilmektedir.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Tanım	Kaynak
Örgütsel bağlılık; kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, çaba, zaman, edindiği statü ve para gibi şeyleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır.	Becker (1960)
Bireyin örgüte olan bağının gücüdür.	Grusky (1966)
Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koymasidir.	Kiesler (1971)
Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisidir.	Hrebiniak ve Alutto (1972)
Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.	Wiener (1982)
İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile amaç ve değerlerini benimsemesidir.	Morrow (1983) Randall ve Cote (1991)
Bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur.	Bateman ve Strasser (1984)
Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.	Reichers (1985)
Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteğidir.	Schwenk (1986)
Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapmasıdır.	De Cotiis ve Summers (1987)
Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesidir.	Gaertner ve Nollen (1989)

Tablo 1' in devamıdır.

Tanım	Kaynak
Bağlılık, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır.	Porter, Steers ve Mowday (1990)
Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmeye olan inancı ve örgütün yararı için çaba göstermeye olan isteklilik derecesi olarak düşünülmektedir.	Sloat (1993)
İşgörenin iş yerine psikolojik olarak bağlanmasıdır.	Becker ve Diğerleri (1996)
Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.	Meyer ve Allen (1997)

Kaynak: Çöl (2004: 4-11)

Yukarıda verilen tanımlar ışığında örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimi şeklinde tanımlanabilir (Gündoğan, 2009: 5)

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görülmektedir (Bayram, : 126).

Örgüte bağlılığın öğeleri ise şunlardır:

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma (İnce ve Gül, 2005:6).

1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık, bir kişinin örgütü ile kurduğu kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesinin derecesidir (Schermerhorn ve diğ., 1991: 55). Bu aşamada örgüte bağlılığın oluşması için üç ana göstergeden söz etmek mümkündür.

Örgütsel bağlılık göstergeleri homojen olmamakla birlikte kişilerin bağlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanılabilecek göstergeler aşağıdaki gibi gruplanabilir (İbicioğlu, 2000: 14):

1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi örgütsel bağlılığın ön koşulunu oluşturmaktadır (Somuncu, 2008: 28).

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Amaç birliği, örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticiler olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 84-85).

Örgütü oluşturanlar, örgüt amaçlarına bağlılıklarının samimiyet ölçüsüne göre, örgütü bu amaçları gerçekleştirmeye yönelteceklerdir. Bu kimseler, kendi ilerlemelerini arzuladıkları ölçüde örgütün varlığını sürdürmesi ve özellikle gelişmesi artacaktır (Eren, 2008: 39).

Örgütsel bağlılık tanımlarında da görüleceği üzere, çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini benimsediği ölçüde bağlılık göstereceklerdir.

1.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi, çalışanın örgüt yararı için üst düzeyde çaba göstermesidir.

Çalışanların, örgüt içerisindeki görev ve sorumlulukları dışında yüksek düzeyde çaba göstermeleri onların örgüte bağlı olduklarını gösterir.

1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Örgüt üyeliğinin devam ettirilmek istenmesi, örgütsel bağlılığın göstergelerinden biridir.

Örgüt, grubu bir araya getiren bir çatı altında toplayıp birleştiren bir unsur olarak, grup üyeleri bakımından önem taşımaktadır. Bu yüzden gruba üyelikten duyulan gurur, grup üyelerini örgütün itibarına önemine ve varlığını devam ettirmesine dolaylı bir değer

vermeye iter. Üyeler örgüte karşı bu tür bir benimseme duygusu besledikleri ölçüde, söz konusu duygu, onların örgütün varlığını sürdürme konusundaki çaba ve isteklerini ortaya koyar (Eren, 2008: 41).

1.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramı konusunda henüz bir görüş birliğine varılamamış olması, onun mesleğe bağlılık, itaat, sadakat, işe bağlılık, iş tatmini, çalışma arkadaşlarına bağlılık gibi kavramlarla karıştırılmasına hatta birbirlerinin yerine kullanılmasına sebep olmaktadır. O halde yukarıda bahsedilen kavramları incelemek faydalı olacaktır.

1.3.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, kişinin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yer sahip olduğunu algılamasıdır (İnce ve Gül, 2005: 16).

Literatürde, farklı şekillerde mesleğe bağlılık tanımları yapılmıştır. Blau (1989)'ya göre; mesleki bağlılık, bireyin mesleğine yönelik tutumlarıdır. Blau ve Lunz (1998) ve Goulet ve Singh (2002)'e göre mesleki bağlılık, Morrow (1993)'un ifadesiyle işe bağlılığın durağan bir şeklidir (Ceylan ve Bayram, 2006: 105-107).

Kişinin mesleği ile özdeşleşmesi olan mesleğe bağlılık, bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4-5).

Birey, mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemi olmaya başladığında o birey, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlar. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır:

1. İşe yönelik genel tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin, “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı” gibi söylemler geliştirir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4-5).

2. Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Blau'ya göre kişilerin bu türdeki

abaları, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin toplantılara katılmalarıyla llebilme­tedir (İnce ve ęl, 2005: 17).

3. İşin nispi nemi: İş ile iş dışı faaliyetlerin arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişi, ailesinin ve arkadaşlarının beğenmemesi durumunda bile çalıştığı işte devam etme davranışı gösterir.

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeliyle duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarını geliştiren Meyer ve Allen (1991) ise, bu modelden yola çıkarak mesleki bağlılığın da çok boyutlu olduğunu ifade etmiş ve bu bağlılık şeklini bireyin mesleğine duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olarak tanımlamıştır (Ceylan ve Bayram, 2006: 105-107). Duygusal mesleki bağlılık, bireyin mesleğini severek yapması, mesleğiyle özdeşleşme, devamlılık mesleki bağlılığı, meslekten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetleri göze alamamayı ve normatif mesleki bağlılık, bireyin mesleğinde kalma yükümlülüğü hissetmesi şeklinde ifade edilmiştir (zmen, zer ve Saatçioğlu, 2005, 1-14).

Örgütsel bağlılık mesleki bağlılığın öncülleri arasındadır ve aralarında ilişki bulunmaktadır. Mesleğine bağlı bireylerin, mesleki hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan bir örgüte duydukları bağlılık yüksek olacaktır.

Bireylerin mesleğine yönelik tutumları örgüte yönelik tutumlarını doğrudan etkileyebilir. Birey mesleğine bağlı olabilir, fakat örgüte bağlı olmayabilir. Örgüt bireyin mesleki gereksinimlerini tatmin ediyorsa, örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir. Aksi takdirde, bireyin örgütten ayrılma niyeti artış gösterebilir. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler ise, örgütün içinde mesleğini değiştirebilir ve örgütten ayrılma niyeti göstermeyebilir (Ceylan ve Bayram, 2006: 105-107).

1.3.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık kavramı, iřęrenin işiyle yaşadığı psikolojik zdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması olarak tanımlanmaktadır (Başyiğit, 2006: 39). İş bağlılığı, bir kişinin işinde gönüllü olarak çok çalışması ve beklenenin üzerinde çaba sarf etmesidir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1991: 55).

Yaptıkları işi hayatlarıyla özdeşleştiren bireylerin, örgüte daha çok bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, kavram ile ilgili özellikleri şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işe sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisinin işiyle özdeşleştirme derecesidir (İnce ve Gül, 2005: 19).

İşe bağlılık gösteren bireyler, işe etkin bir biçimde katılma, işlerini, hayatlarının merkezi olarak görme, öz saygısının ve toplum içinde itibar görmesinin nedeni olarak algılaması ve kendini işindeki performansı ve statüsü ile tanımlaması gibi davranışlar sergileyebilmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler örgütlerine sadık bir çalışan olarak görülürken iş bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler ise iyi birer örgütsel yurttaş olarak değerlendirilmektedir (Schermerhorn ve diğ., 1991: 55).

1.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer işgörenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Çöl, 2004: 4-11).

Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler, ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Bu tür bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için ve diğer örgütte kişinin olası çalışma arkadaşları bir risk unsuru olarak görüldüğünden bireylerin örgütü bırakması daha güç olmaktadır (Gündoğan, 2009: 12).

Çalışma arkadaşlarına bağlılığın hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak kendini bir arkadaş grubuna ait hissetmesi performansını olumlu

yönde etkileyecektir. Wallace, arkadaş bağlılığının, çalışanları daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceğini iddia etmektedir. Buna göre sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Gündoğan, 2009: 12).

1.3.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının, neden sonuç ilişkisi ile birbirlerine bağlı ancak, birbirlerinden ayrı kavramlar olduğu söylenmektedir. İş tatmini, çalışanların mevcut işlerine karşı duygusal bağlarını ifade eder. İş tatmini, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümü olarak değerlendirilmiştir (Erbaş, 2008: 64).

Genel anlamda iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur (Sarıkamış, 2006: 60). Schermerhorn ve arkadaşları iş tatminini “çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları, işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesi” şeklinde tanımlamışlardır (Schermerhorn ve diğ., 1991: 55).

Verimlilik, çalışan ilişkileri, devamsızlık ve işgücü devir oranı bakımından iş tatmin sonuçları örgüt için çok önemlidir. Aynı zamanda çalışanın sağlığı ve gönenci açısından da iş tatmini önemli olmaktadır. Çalışma yaşamında iş tatmini ya da tatminsizliğini belirleyici olan birçok temel öge bulunmaktadır. Bunlar; ücret, işin kendisi, gözetim, çalışma grubu, çalışma koşulları, yönetim biçimi ve iş güvencesidir (Yüksel, 2003:216).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunda çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, bu iki kavramın birbirinden bağımlı mı bağımsız mı olduğu konusunda fikir birliğine varılamamıştır.

“Örgütsel bağlılık” ile “iş tatmini” kavramı, birbirlerine benzer kavramlar gibi görünmekle birlikte aralarında şu tür farklılıklar vardır:

- Örgütsel bağlılık, bir bütün olarak örgüte yönelik bir duygusal tepki olduğu için, daha kapsamlı ve genel bir fenomendir. İş tatmini ise, bir çalışanın kendi işine ya da işin boyutlarından birine yönelik tepkisidir.

- Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüte, onun hedeflerine ve değerlerine bağlılığı üzerinde dururken; iş tatmini, çalışanın, işini gerçekleştirildiği ortam ve koşullar üzerinde durmaktadır.
- Örgütsel bağlılık, süreç içinde oluşur ve günlük olaylardan fazla etkilenmez. İş tatmini ise, daha hızlı gerçekleşen bir olgudur ve günlük olaylara karşı daha duyarlıdır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık daha istikrarlı bir seyir izlerken, iş tatmini daha değişken bir doğaya sahiptir (Dilek, 2005: 36).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki pozitif yönlü ilişki çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Dilek, 2005: 53). Buna göre örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirlerini artırıcı yönde desteklemektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın sonuçları olan devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. İşlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlayan ve örgütlerine kuvvetle bağlı çalışanlar, geri çekilme davranışlarından sakındıkları tespit edilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 23).

1.3.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

Örgütsel bağlılıkla karıştırılan bir diğer kavramda itaattir. İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır (Çöl, 2004: 4-11).

Genellikle insanlar itaatkârlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak bağlılığı itaatkârlığın kapsamı dâhilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapisaneye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz (Gündoğan, 2009: 14).

Örgütsel bağlılık ve itaat kavramı birbirlerini tamamlayıcı nitelik taşımaktadır.

1.3.6. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Sadakat genel anlamıyla, samimi ve sağlam dostluk, içten bağlılık, his ve duygularında sağlamlık, ihanet etmeme, hakikate uygunluk anlamlarına gelmektedir. Diğer yandan, sadakat bir kişinin bir kuruma veya organizasyona pratikte, istekli ve tam bağlılığıdır. (Koç, 2009: 203).

Örgütsel sadakat; hem bir örgüte, hem de bir kişi veya gruba karşı oluşan bir bağlıdır. Şu ilişki duygularını içerir; aidiyet, bir şeyin parçası olma yönünde yoğun istek duymak, kendinden bir şeyler vererek katkıda bulunmaya hazır olmak, güven, grupla beraber hareket etmeye gönüllü olmak ve örgüt liderini veya kurallarını gönüllü olarak takip etmeye istekli olmaktır (Ceylan ve Özbal, 2008: 88-89).

Örgütsel bağlılık iş başarısından kaynaklanırken, örgütsel sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu örgütüne karşı bağlılık duygusunun şiddetinin yüksek olması ise örgütsel sadakatin oluşmasına sebep olmaktadır (Koç, 2009: 203).

Örgüte duygusal bağlılığın bir parçası olarak görülen örgütsel sadakat gelecek odaklıdır. Daha çok yönetsel, teknik ve profesyonel mesleklerde göze çarpmaktadır. Kariyer ve gelecek beklentileri örgütsel sadakati olumlu etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 25).

Sadakat kavramı, bağlılığın bir alt boyutu olarak değerlendirilmektedir ve örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir.

1.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Literatürde üç ana sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır.

1.4.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter' e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (İnce ve Gül, 2005: 29).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kişilik sistemi ve çalışanın içinde bulunduğu örgüt yani sosyal sistem olarak belirli iki sistem içerisinde gerçekleşmektedir. Kişilik sistemi, kendi içerisinde bilişsel, duygusal ve normatif sistem şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır. Sosyal sistemde ise çalışanın örgüte bağlılığı, sosyal kontrol, takım içinde birlik ve sistemin devamı şeklinde üç temel unsurdan meydana gelmektedir (Yavuz, 2008: 79).

Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik

bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Gül, 2002: 42).

Devama yönelik bağlılık; kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu görüşüne dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 30).

Kenetlenme bağlılığı; kişinin, bir gruba karşı hissettiği duygu birikimlerine olan bağlılığıdır (Allen ve Meyer, 1991: 64). Önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştıracak simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma türü kenetlenme bağlılığı olarak tanımlanır (İnce ve Gül, 2005: 31).

Kontrol bağlılığı; Kanter'e göre kontrol bağlılığı; örgüt üyelerinin, örgütün liderinin ve örgütün normlarını dikkate alması ve bunu sürdürmeye yönelik olarak davranmasıdır. Eğer, bir örgütte çalışan davranışları, örgütün değerlerine ve amaçlarına yönelik olarak gerçekleşiyorsa kontrol bağının olduğunu ileri sürmektedir. Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumlu hale gelmesi bir zorunluluktur (Yavuz, 2008: 80).

Yukarıda bahsedilen üç bağlılık türü farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Devama yönelik bağlılık olan örgütlerde çalışanların örgütte kalma olasılığı yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olması durumunda örgüt, dışarıdan gelecek tehdit ve tehlikelere karşı güçlü bir savunmaya sahip olacaktır. Kontrol bağlılığının yüksek olması, örgütün amaç ve değerleri ile çalışanların amaç ve değerlerinin uyumlu olması sonucunu doğuracaktır.

1.4.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, 1961 yılında örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapmıştır. Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (İnce ve Gül, 2005: 32).

Etzioni, bağlılık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir (Gündoğan, 2009: 44):

Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar.

Çıkarıcı (Hesapçı) Bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bağlılık duymaktadırlar. Hesapçı bağlılık, örgüt üyeliğinin devam etmesi durumunda kazanılacak fayda ve maliyetlerin karşılaştırılması düşüncesi üzerine şekillenmiştir (Allen ve Meyer, 1991: 65).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşmaktadır ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Etzioni tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeline yönelik olarak bir takım eleştiriler ileri sürülmüştür. Etzioni'nin modelinin örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde yeterince önemsenmediğini, ancak modelin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından önemli bir çalışma olduğunu belirtmişlerdir. Penley ve Gould, modelde yer alan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramlarının birbirleri ile ilişkilerinin karmaşık olduğunu, bu kavramların birbirlerinden bağımsız, tamamlayan veya zıt kavramlar olup olmadığının belirsizliğini vurgulamışlardır (Yavuz, 2008: 77).

1.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşme olarak görmekte ve kişilerin örgüt özelliklerini içselleştirme, örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi olarak açıklanmaktadır (Çetin, 2011: 59). O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Uyum boyutu: Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda, bağlılığın temel amacı çalışanların örgüt tarafından belirlenmiş belirli ödülleri kazanmak ve belirli cezalardan kaçınmaktır (Çetin, 2011: 59). Örgütsel bağlılığın uyum boyutu, tutumsal bir anlam taşır. Çalışan, örgüt içerisindeki davranışını, örgütün uyguladığı veya uygulamayı vaat ettiği ödül ve ceza sistemine paralel olarak sürdürür (Yavuz, 2008: 78).

Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, çalışanın örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Çalışan, örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir (İnce ve Gül, 2005: 35).

İçselleştirme: Bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (Gündoğan, 2009: 46).

1.4.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

1984 yılında, Allen ve Meyer, duygusal ve devamlılık bağlılığını içeren iki boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir. Allen ve Meyer, geliştirdikleri bu modele, 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin çalışmalarına dayanan normatif bağlılık boyutunu da eklemişlerdir (Wasti, 2002: 526).

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelinde, bağlılığın üç boyutu vardır. Bunlar, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1991: 63). Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli Şekil 2' de gösterilmiştir.


```
graph TD; DB[Davranışsal Bağlılık] --> NED[Nedensel dayanak]; DB --> TB[Tutumsal Bağlılık]; DB --> DS[Devir hızı]; DB --> ID[İş davranışında -performans -devamsızlık -vatandaşlık]; NED --> TB; KSO[Kişisel sorumluluk] --> DS; OYO[Örgütsel yapının özellikleri] --> İTE[İş tecrübeleri -rahatlık -yeterlilik]; İTE --> TB; KÖ[Kişisel özellikler] --> TB; YB[Yatırımlar/yan bahisler] --> DBL[Devamlılık Bağlılığı]; A[Alternatifler] --> DBL; DBL --> DS; DBL --> ID; S[Sosyalleşme -kültürel - ailesel -örgütsel] --> NB[Normatif bağlılık]; OY[Örgütsel yatırımlar] --> NB; KN[Karşılıklı normu] --> NB; NB --> DS; NB --> ID; TB --> DS; TB --> ID; DS --> ID;
```

20

Duygusal bağlılık: Pek çok yazara göre bağlılık kavramı, örgüte duygusal bir yönelimi ifade etmek için kullanılmıştır (Zain ve Gill, 1999: 1-41). Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini ifade eder (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 21). Duygusal bağlılık, insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar. Duygusal bağlılık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır (Durna ve Eren, 2005: 211). Bağlılığın duygusal boyutu, iş tatmini, örgütsel adalet, yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı, düşük düzeyde devamsızlık ve geç kalmama gibi olumlu iş deneyimlerinden gelişir (Wasti, 2002: 526).

Allen ve Meyer bu bağlılık türünü çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli kabul etmektedirler. Onlara göre güçlü duygusal bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve örgütün hedef ve değerlerini benimseme anlamına gelmektedir.

Devamlılık bağlılığı: Literatürde algılanan maliyet de denilen devamlılık bağlılığı, çalışanın örgüt üyeliğinin sona ermesiyle ortaya çıkacak maliyetlerin farkında olmasından dolayı örgütte kalmaya devam etmesiyle ifade edilebilir (Allen ve Meyer, 1991: 64).

Allen ve Meyer, devamlılık bağlılığını, Becker'in "yan bahis teorisi"nden esinlenerek geliştirmişlerdir. Becker'e göre, bağlılık, kişinin tutarlı davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde, kaybedeceği yan bahisleri düşünerek, o tutarlı davranış dizisini sürdürme eğiliminde olmasını ifade eder (Allen ve Meyer, 1991: 64). Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etme durumudur.

Devamlılık bağlılığının iki ana bileşeni vardır. İlki, alternatif iş olanaklarının azlığı, diğeri de çalışanın emek, para ve zaman gibi yatırımları ve bunlara bağlı olarak artan yan bahisleridir. Devamlılık bağlılığı, olumlu örgütsel ve bireysel çıktılarla ilgisiz olarak örgütte kalma ihtiyacını ifade eder (Wasti, 2002: 526).

Normatif bağıllık: Weiner ve arkadaşları, 1980 li yıllarda örgütsel bağıllığa normatif bir bakış olarak tanımladıkları bir dizi çalışma gerçekleştirdiler. 1990 yılında Allen ve Meyer, duygusal ve devamlılık bağıllığına, Weiner ve Vardi tarafından geliştirilen normatif bağıllık boyutunu da ekleyerek üç boyutlu bağıllık modelini ortaya koymuşlardır. Weiner' e göre normatif bağıllık, örgütün çıkarlarına ve kuruluş amaçlarına uygun hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların tümü şeklinde ifade etmiş ve çalışanları, ahlaken doğru olduğuna inandıkları için örgüt uğruna kişisel fedakârlık yapmaya hazır bireyler olarak tanımlamıştır (Meyer ve Parfyonova, 2010: 284).

Normatif bağıllık, çalışanın örgüte bağıllık göstermesi ve örgüte bağıllığın doğru olduğuna inanması sonucunda gelişir (Wasti, 2002: 526). Marsh ve Mannari'nin hayat boyu bağıllık olarak tanımladığı normatif bağıllık, bir çalışanın yıllar sonra çalıştığı örgütte elde ettiği statü ve tatmine karşılık olarak örgütte kalmasının ahlaken doğru olduğu düşüncesi dayanmaktadır (Allen ve Meyer, 1991: 66).

Normatif bağıllık içerdiği sorumluluk bilinci ve değer yargılarından dolayı diğer iki bağıllıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, örgütte kalmak istedikleri için bağıllık gösterirken, devamlılık bağıllığında bireyler örgütte çalışmak zorunda oldukları için kalırlar. Zorunluluk unsuru içeren normatif bağıllıkta ise çalışanlar örgütte kalmalarının doğru olduğuna inandıkları için bağıllık göstermektedirler (Allen ve Meyer, 1991: 67).

Allen ve Meyer'in modeline göre bağıllığın üç boyutu da örgütten ayrılma niyetini azaltmakla birlikte farklı etmenler sonucunda gelişmekte ve örgüte üyelik dışındaki işle ilgili davranışlara farklı biçimlerde yansımaktadır. Allen ve Meyer'in incelemeleri, duygusal bağıllık hisseden çalışanların iş yerindeki verimliliğe katkıda bulunduklarını, devamlılık bağıllığının ise kıdem ve iş alternatiflerinin azlığı sebebiyle oluştuğu ve verimliliği olumlu yönde etkilemediğini ortaya koymuştur. Normatif bağıllığın ise ne gibi özgün sonuçlar doğurduğu kesinleştirilememiştir (Wasti, 2000: 401-410).

1.4.5. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker, Yan Bahis Yaklaşımında, devamlılık bağlılığı kavramını esas alan bir bağlılık modeli geliştirmiştir.

Becker'e göre, bağlılık, kişinin tutarlı davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde, kaybedeceği yan bahisleri düşünerek, o tutarlı davranış dizisini sürdürmesini ifade eder (Allen ve Meyer, 1991: 64). Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir (İnce ve Gül, 2005: 50). Çalışan, örgüte zamanını, bilgi ve becerisini harcamakta, iş ve görevlerini gerçekleştirmek için güç harcamaktadır. Birey bir anlamda örgütle bahse girmekte ve girmiş olduğu bu bahsin sonucunda örgütten kazançlar elde etmektedir. Örgütte kaldığı sürece bu kazançları elde etmeye devam edecek olan çalışan, bu kazançları, örgütten ayrılması durumunda kaybedecektir (Yavuz, 2008: 81).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir.

Sonuç olarak, Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır (Gül, 2002: 49).

1.4.6. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 53).

Salancik, örgütsel bağlılığı bireyin davranışlarına, davranışları vasıtasıyla da örgüt içerisindeki faaliyetlere, örgüte yönelik ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma biçiminde açıklamıştır. Salancik, tutumlar ile davranışlar arasında uyum olmadığı takdirde, birey gerilim ve strese girecektir (Yavuz, 2008: 82).

Gerek Becker gerekse Salancik bağıllığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağıllık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağıllığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranış devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2002: 49).

1.4.7. Çoklu Bağıllık Yaklaşımı

Reichers tutumsal bağıllığı biraz daha geliştirerek çoklu bağıllık yaklaşımını ileri sürmüştür. Örgütsel bağıllıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağıllığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağıllık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağıllık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağıllık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Gül, 2002: 49-50).

Örgütler, farklılaşmamış bir bütünden ziyade farklı ortaklıklar, gruplar ve yapılardan meydana geldiği için bütünü oluşturan her bir alt unsur, kendine ait diğerlerinkinden farklı değerler ve amaçlar taşıyor olabilecektir (Dilek, 2004: 32). Bu nedenle çalışan örgütün bütününe ve değerlerine bağıllık yerine, belirli bir gruba ve değerlerine bağıllık hissi duyabilir.

Çoklu bağıllık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağıllık göstereceklerini kabul etmektedir. Çoklu bağıllık modelinde örgütsel bağıllık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağıllıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 54-56).

1.5. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Gerald Salancik, örgütsel bağıllığın 4 önemli faktörü olduğunu ortaya koymuştur.

Görünürlük: Belirli bir davranışın bağıllığı nasıl etkilediğinin en önemli belirleyicisi, davranışın diğerleri tarafından gözlemlenebilir oluşudur. Gizli ya da gözlemlenemeyen davranışların bağıllık üzerinde gücü yoktur. Bireyleri örgüte bağlamanın en basit ve açık yolu, onların örgüte olan iştiraklerini kamuoyuna göstermektir. Çalışanlar örgütün

bir parçası olurlarsa, örgütü ve amaçlarını desteklerler (Northcraft ve Neale, 1990: 464-467).

Açıklık: Görünürlük, bireyleri örgüte bağlamak için yeterli değildir. Açıklık ile birleştirilmelidir: daha açık bir davranış, daha az inkar edilebilir. Dolayısıyla, açıklık, bireylerin ortaya koydukları davranışlarını inkar edememe ölçüsüdür. Davranışın açık olma durumu iki faktöre bağlıdır: gözlemlenebilirlik ve şüphe götürmezlik (Northcraft ve Neale, 1990: 464-467).

Dönüşmezlik: Davranışın geriye döndürülemezliği kalıcılığı, iptal edilemezliğidir. Geri döndürülemez davranışın bağlılığa etkisi bilindiğinden birçok şirket çalışanlarına başka firmalara aktarılamaz yarar paketleri hazırlamaktadır. Bazı şirketlerin sadece o işyerinde işe yarayacak özel beceri eğitimleri vermesi bu duruma örnek verilebilir. Başka bir örgüte geçince bu yararların kaybolacağını bilen işgören, bu durumun kendisine çok pahalıya mal olacağını bilir ve örgütünde çalışmaya devam eder (Ekinci, 2006: 36).

Özgür irade-kişisel sorumluluk: Özgür İrade (kişisel sorumluluk) kişileri eylemlerine bağlayan dördüncü faktördür. Özgür irade olmaksızın davranışlara bağımlılık olamaz. Davranışların sonuçları hakkında sorumluluk hissetmek özgür iradenin göstergesidir (Ekinci, 2006: 36).

Yukarıda sıralanan faktörler dışında; örgüt üyeliğinin devamı sırasında örgüte bağlılığı etkileyen başka faktörler de bulunmaktadır.

1.5.1. İş Beklentileri

Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 60). Örgütsel beklentiler ve kişisel beklentiler birbirlerine uyumlu oldukları takdirde bu durum örgütsel bağlılığı olumlu önde etkileyecektir. Çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri için örgütün bireyin iş beklentilerini karşılayabilmesi önemlidir.

1.5.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, örgüt ile birey arasında çalışma ilişkileri sırasında birbirlerine alıp vermeyi umdukları belirlenmiş ve bireysel beklentiler kümesidir (Schermerhorn ve diğ.,

1991: 39). Schein, psikolojik sözleşmeyi örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar seti şeklinde tanımlamıştır (İnce ve Gül, 2005: 60).

Psikolojik sözleşme, örgütün amaç ve değerlerini kabul edip örgüt üyesi olma davranışını beraberinde getirir.

1.5.3. Kişisel Özellikler

Farklı kişisel özellikler farklı düzeylerde örgütsel bağlılığa sebep olmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler, cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim durumudur.

Cinsiyet: Cinsiyetin örgütsel bağlılıkla ilişkisi çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuştur. Ancak literatürde erkekler ve kadınları örgütsel bağlılık düzeyleri hakkına görüş ayrılıkları mevcuttur.

Yapılan araştırmalara göre kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı oldukları saptanmıştır. Bunun nedeni ise iş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi ve bu nedenle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlanmasıdır (Eren, 2008: 268). Ancak literatürde kadınların örgütlerine erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdiği görüşü hâkimdir. Kadın çalışanların örgütlerinde daha istikrarlı oluşu ve karşılaştıkları engellerin onların motivasyonunu artırması nedeniyle daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri ileri sürülmüştür (İnce ve Gül, 2005: 62-63).

Yaş: Yaş değişkeni genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Yaş ve örgütte bulunulan süre, bir çalışanın örgüte bağlılığının önemli göstergelerinden birisidir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin işletmeden elde ettiği kazançlar artacak ve bu kazançların örgütsel bağlılığı etkilemesi nedeniyle, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yalçın ve İplik, 2007: 488-489). Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Araştırmacılar, çalışanların yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, bu nedenle üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığını ifade etmektedirler (Çöl ve Gül, 2005: 294).

Meyer ve Allen, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken, bağlılığın her bir boyutuyla olan ilişkisinin ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Çünkü örgütsel bağlılık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiye bakıldığında, yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir (Yalçın ve İplik, 2007: 488-489).

Kıdem: Örgüt içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanı sıra bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka değişkendir. Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Çöl ve Gül, 2005: 295). Örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın işletmeden elde ettiği kazançlar artacak ve bu kazançların örgütsel bağlılığı etkilemesi nedeniyle, çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yalçın ve İplik, 2007: 488). Meyer ve Allen, bir çalışanın işyerindeki çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Mottaz, bunu bireylerin ödül almak için kendilerini örgüte bağlamalarıyla açıklamaktadır. Mowday ve arkadaşları, çalışanların örgütteki çalışma süresine bağlı olarak ilerideki kazançlarının artacağından dolayı örgüte bağlandıklarını ileri sürmektedirler (Ağca ve Ertan, 2008: 394).

Eğitim Durumu: Eğitim durumu, örgütsel bağlılığın etkileyen faktörlerden biri olarak ele alınmaktadır. Çalışanları eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Buna göre çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2007: 489).

Love (1998) bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve işverenler tarafından kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda, bu kişilerin örgütlerine daha fazla bağlandıklarını ifade etmektedir. (Ağca ve Ertan, 2008: 393). Eğitim programlarına katılan çalışanlar, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşünerek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Bu eğitim fırsatı, örgüt içinde statü veya ekonomik açıdan avantaj sağlamasına karşılık, örgüt dışında kullanılma olasılığı bulunmayan bir beceri kazandırmaya yönelik olarak algılandığında ise devamlılık bağlılığının gelişmesine yol açmaktadır. Son olarak yapılan eğitim harcamalarının veya kazanmış oldukları yeni bilgi ve becerilerin değerinin farkında olan

Çalışanlar, en azından bunların karşılığını deyebilecekleri kadar bir süre, örgütte kalma yükümlülüğü yani normatif bağlılık hissetmektedirler (Sabuncuoğlu, 2007: 615).

1.5.4. İşin Niteliği ve önemi

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur (İnce ve Gl, 2005: 71). İşin niteliği ve önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biridir. Bu faktör, çalışanın değer sistemi ile uyuruğu sürece örgütsel bağlılığın olması çok doğaldır. İşin alışan için taşıdığı anlam az ise, toplumsal statüsü düşük ise örgütsel bağlılığın az olması, toplumsal ve kişisel değer i yüksek ise örgütsel bağlılığın yüksek olması bunu açıklamaktadır. alışan anlam bulmadığı işe az bağlılık duyar (Ekinci, 2006: 40).

Yönetici grupları, ast gruplarına oranla, rgttten yana olmaya ve onu desteklemeye çok arzuludurlar. Bu sebeple çalışanın hiyerarşık mevkiinde meydana gelen olumlu değişimler yani terfiler onun örgüte bağlılığını ve rgt benimseme ve destekleme hususundaki tutumlarını değiştirmektedir (Eren, 2008: 132).

1.5.5. Yönetim ve Liderlik

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Yönetim ve liderlik tarzı, kararlara çalışanların katılımı, örgüt kültürü ve örgütsel değerlere önem verme açısından örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılımı engellediğinden örgütsel bağlılığı zedelemektedir (İnce ve Gl, 2005: 72). Ayrıca etkili bir liderin, örgütüne olan bağlılığı da yüksektir. Onlar bu bağlılığı, örgütleme, yüksek yönetim desteği ve temel örgütsel değerler oluşturarak göstermektedirler (Hersey ve diğ., 2001: 367).

1.5.6. cret Düzeyi

Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır.. Ücretler, rgt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha st düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Gündoğan, 2009: 31). Yapılan bir çalışmada, ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür (İnce ve Gl, 2005:

73). Düşük ücret seviyeleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar arama peşinde koşturur. Kişi, işe kendini bağımlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür (Eren, 2008: 271). Ayrıca çalışanlar, çalıştıkları örgütte, ücret politikasının ve dağıtımının adil olduğu düşündüklerinde örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır.

1.5.7. Nezaret

Yönetimin çalışanlar üzerinde nezaret biçimi, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Nezaret, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir nezaret biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkiye bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 74). Bir yönetici baskıcı bir gözetim uyguladığında çalışan, işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavrı ve baskısına yükleyebilir (Gündoğan, 2009: 31).

1.5.8. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt içinde gelişen ve örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden değerler ve inançlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Schermerhorn ve diğ., 1991: 341). Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 332).

Örgüt kültürü, başarılı örgütleri temsil eden çalışanların kendilerini işlerine verme derecesinde önemli rol oynamaktadır. Bu güçlü bağlılık ise çalışanların örgütteki başarısını sağlayacak bilgiye ve motivasyona sahip oldukları zaman değer kazanır (Taşcıoğlu, 2010: 32).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir (İnce ve Gül, 2005: 76). Güçlü kültüre sahip örgütler bağlılığı, altında yatan psikolojik nedenleri ortaya çıkararak ve bunları sağlayarak oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir (Eren, 2008: 168).

1.5.9 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişkendir. Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların, işyerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgüt açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Dilek, 2004: 2). Örgütsel adalet en az üç alanda fayda sağlar: a) ekonomik faydalar, b) yakın kişilerarası ilişkilerin onaylanması, c) iş ahlakı ve ilgili ilkelerin desteklenmesi ve bunlara uygun şekilde davranıldığı duygusunun edinilmesidir (Karabay, 2004: 2).

Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlar:

-Dağıtımsal adalet: Bu adalet anlayışı, bireylerin elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (Dilek, 2004: 3). Dağıtımsal adalet, ödüllerin, ücretlerin, primlerin, sonuçların ya da örgütün çalışanlarına sağladığı imkânların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgilenir. Çalışanlar, elde ettikleri kazanımları daha önce elde ettikleri ile veya diğer kişilerin kazanımları ile karşılaştırırlar (Taşçıoğlu, 2010: 36). Bu tür dağıtımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması ücret ve iş tatmini sonuçlanmaktadır.

-Prosedürel adalet: Bu adalet anlayışı, karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Prosedürel adalet, çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağıtımında kullanılan karar verme süreçlerinin ve prosedürlerin çalışanlarca nasıl adil algılandığını açıklayan bir kavramdır (Dilek, 2004: 6).

Dağıtımsal adalet, iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet, örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 77). Folger ve Konovsky (1989), prosedürel adaletin, daha çok örgüt yöneticileri ve çalıştıkları örgüte davranışları etkilediğini, dağıtımsal adaletin daha çok iş tatmini gibi belirgin ve bireysel sonuçları etkilediğini ifade etmişlerdir (Dilek, 2004: 73).

1.5.10. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığın hem saygı uyandıran bir göre, çalışanın kendisine desek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden hem de maddi ödüllerden etkilendiği çeşitli araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 79). Örgütsel bağlılığın önemli bir değişkeni olan örgütsel ödüller, bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etkiye sahiptir. Çalışanlar, örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanaklar sağladığını algıarlarsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissederler (Ekinci, 2006: 40).

1.5.11. Takım Çalışması

Takım, etkileşim içerisinde bulunan, ortak amaçların başarılması konusunda birbirlerine karşı sorumlu olan ve kendilerini bir örgütteki sosyal yapının parçası

olarak algılayan iki veya daha fazla kişiden oluşmuş gruptur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 382). Takım çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, zihinsel güçlerini geliştirmeleri, aidiyet duygularının güçlendirmeleri, mesleki bilgilerini ve motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur.

1.5.12. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Çalışanın örgütteki rolüne ilişkin değişkenler, rol çatışması ve rol belirsizliği olarak ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmek için gerekli bilgiden yoksun olduğuna dair algısını ifade eder (Karabey ve Karcıoğlu, 2008: 25-42). Çalışanın işinde hangi konularda yetkili olduğunu bilmemesi, kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmemesi, işiyle ilgili açık ve net hedeflerin ve standartların bulunmadığını algılaması rol belirsizliğini ifade eden durumlardır (Karabey ve Karcıoğlu, 2008: 25-42).

Rol çatışması kişinin üstlendiği görev yani rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir (İnce ve gül, 2005: 81). Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumlarda rol

çatışması yoğun olarak yaşanmakta, iş doyumu da buna paralel olarak düşmektedir (Gündoğan, 2009: 38).

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir. Bu iki faktör, örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

1.5.13. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel faktörler kadar örgüt dışı faktörler de çalışanlar için örgüte bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Profesyonellik ve alternatif iş olanakları, üzerinde durulması gereken örgüt dışı faktörlerdendir.

Alternatif iş imkânları örgüte bağlılığı etkileyen önemli bir örgüt dışı faktördür. Meyer ve Allen (1990: 4), Kişinin başka örgütlerde şimdikine eşdeğer veya daha iyi iş olanaklarının olmadığını düşünmesi onun devamlılık bağlılığını yükselteceğini belirtmişlerdir. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkânları daha fazladır ve iş beklentileri de o oranda yüksektir (Dilek, 2004: 66).

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 84). Profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı ortaya çıkar. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgüte bağlılık önem kazanmaktadır (Ekinci, 2006: 41). Profesyonellerin çalıştığı örgütler, mesleki gelişime katkıda bulunuyorsa ya da kariyer beklentileri meslek dışında örgüte bağlı ise bu durumda mesleğe bağlılık olumsuz etkilenirken örgüte bağlılık artabilmektedir.

1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, performans, iş gücü devir oranı, işe geç kalma ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarını etkilediği görülmüştür (İnce ve Gül, 2005: 94).

1.6.1. Bağlılık ve Performans

Literatürde az sayıda çalışmada örgütsel bağlılıkla iş performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu çalışmaların bazılarında örgütsel bağlılıkla iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanırken bazı çalışmalarda ise negatif yönde ilişki olduğu görülmüştür (Özutku, 2008: 79-97). Zajac (1990), bağlılıkla performans arasındaki ilişkinin, ekonomik şartlar, beklentiler ve ailevi mecburiyetler gibi nedenlerden dolayı zayıf olduğunu belirtmiştir (İnce ve Gül, 2005: 95).

Meyer ve arkadaşları (2001: 36) yaptıkları araştırmada, performansın, duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif yönde ilişkisi olduğunu, devamlılık bağlılığı ile negatif yönde bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

1.6.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı görüşü genellikle kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi destekleyen pek çok araştırma bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 96). Meyer ve arkadaşları (2001: 36), normatif ve devamlılık bağlılıkları ile devamsızlık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, duygusal bağlılık ile devamsızlık arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Dolayısıyla bağlılık ile devamsızlık arasında bir ilişki mevcuttur ancak bağlılık çalışanların devamlılıklarını sağlayan tek faktör değildir.

1.6.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Yapılan araştırmalar bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Düşük bağlılık, yüksek düzeyde işgören devrine neden olmanın yanı sıra ise devamsızlık ve işe geç kalmaya neden olmaktadır. Bu tür bağlığa sahip olan işgören, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmez. İşe gelmezler veya geç gelirler (Yavuz, 2008: 92). Angle ve Perry (1981), bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerine daha az geç kalmaktadırlar (İnce ve Gül, 2005: 96). Yağcı (2003) ise, bağlılık ile işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin zayıf olduğunu, ise geç kalma

davranışının göreceli bir eylem olduğunu ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilendiğini ifade etmektedir.

1.6.4. Bağlılık, İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi de, işgücü devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimidir (İnce ve Gül, 2005: 96). Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlar, örgütte daha fazla kalmayı ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı arzu etmektedirler. Sonuç olarak ayrılma olasılıkları düşüktür (Yavuz, 2008: 92). Meyer ve arkadaşları (2001: 36) yaptıkları meta-analiz çalışmasında, üç bağlılık türünün de işgücü devir oranı ile negatif yönlü ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, duygusal bağlılığın, işgücü devir oranı ile olan ilişkisi çok güçlü iken, onu sırasıyla normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı takip etmektedir. Aynı çalışma neticesinde, işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin, işgücü devir oranının bağlılıkla olan ilişkisinden daha güçlü olduğu ortaya koyulmuştur.

1.6.5. Bağlılık ve Stres

Örgütsel bağlılığın bir diğer davranışsal sonucu da iş stresidir. Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 98). Çünkü bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, örgütte meydana gelebilecek sorunlardan, örgütün karşılaştılabileceği tehlike ve tehdit unsurlarından daha fazla etkilenecektir.

1.7. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları

Örgütsel bağlılığın oluşum sürecinde bağlılığın gelişimini sağlayacak birtakım araçlar mevcuttur. Bu araçların doğru ve etkin kullanıldığı takdirde, çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusu gelişecektir. İncelenecek olan araçlar aynı zamanda bağlılığa etki eden faktörler arasında da yer almaktadır. Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları liderlik, örgüt kültürü, motivasyon, kararlara katılım, eğitim olanakları, çalışma koşulları, örgütsel güven ve iletişimdir.

-Liderlik: Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak

tanımlanmaktadır (Eren, 2008: 431). Lider başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır. Bir grup insanın, kişisel çıkarları ve grubun amaçları doğrultusunda takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. Bireylerin beklentilerine ve örgütün amaçlarına ulaşması liderin varlığı ve çabasıyla mümkündür (Yavuz, 2008: 26).

Başarılı liderlerden beklenen roller aşağıda sıralanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 206):

- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirmek,
- Üst, ast ve aynı düzeydeki çalışanlarla olumlu bir iletişim ortamı sağlamak,
- Üretimin ve verimliliğin yükselmesini sağlamak,
- Örgütü başarıyla temsil etmek,
- Örgüt içindeki biçimsel olmayan grupları çalıştırmak,
- Astları örgütlemek,
- Astların başarılarını objektif ölçütlerde değerlemek,
- Gücünü dengeli bir şekilde kullanmak
- Görevini uygulamada astları arasındaki koordinasyonu ve işbirliğini sağlamak

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Blau (1985) ilişki odaklı liderlerin görev odaklı liderlere göre örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduklarını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Williams ve Hazer (1986) örgütsel bağlılık ile ilişki odaklı davranan yani çalışanlarının ne düşündüğüne ve ne istediğine önem veren liderler arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır (Somuncu, 2008: 48).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedef ve değerleri gönüllü olarak kabullenmesidir. Liderlerin, çalışanların örgütün değer ve amaçlarını benimsemelerinde, örgüt yararına çaba harcamada önemli etkileri vardır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile liderlik arasında yakın bir ilişki söz konusudur.

-Örgüt Kültürü: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında ele alınan örgüt kültürü, örgüt içinde gelişen ve örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden değerler ve inançlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Schermerhorn ve diğ., 1991: 341).

Bağlılığı etkilediği gibi aynı zamanda onun gelişmesine de yardımcı olan örgüt kültürü, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir (Eren, 2008: 168).

Örgüt kültürü, çalışanların hedefleri ile örgüt hedefleri arasında köprü görevi üstlenerek onları birbirine bağlanmakta ve bu sayede örgütsel bağlılığın oluşmasını etkilemektedir. Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel amaçlara katılımını teşvik etmektedir. Çalışanlar arasında aidiyet duygusunun oluşmasını sağlayan örgüt kültürü örgütsel bağlılığın oluşmasına ya da gelişmesine olanak tanımaktadır.

-Motivasyon: Motivasyon, insanı ya da insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların tümü şeklinde tanımlanmaktadır (Ertürk, 1998: 125). Bireyler, belirli bir amacı gerçekleştirmek için örgütte çalışırlar. Örgütte yer alan bireylerin belirlenmiş amaçlar yönünde hareket etmeleri ise ancak etkin bir motivasyon sistemiyle olmaktadır.

Motivasyon kavramı yönetim açısından büyük önem taşımaktadır. Güdülenmeyen ve teşvik edilmeyen çalışanlardan yüksek performans beklenemez. Ayrıca motive olan çalışanlar örgütlerinde daha uzun süre çalışacaklardır. Örgütler başarılı olmak için çalışanlarını örgüte bağlı hale getirmeye ve çalışanların yeteneklerini örgütün amaçları doğrultusunda sağlamaya yani motivasyonu oluşturmaya çalışmaktadırlar. Çünkü örgütüne bağlı çalışanların etkin ve verimli çalışacaklarına inanılmaktadır (Somuncu, 2008: 82). Örgütün amaçlarına yaklaşıtııcı, inandırıcı ve bu amaçlar için uğraşmayı sağlayan tutum ve uğraşlar motivasyon olarak tanımlandırıldığından, sağlanan motivasyon sonucunda çalışanlarda örgüte bağlılık oluşabilmektedir.

-Kararlara Katılım: Kararlara katılım, kişilerin çalıştıkları örgütleri ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü amacıyla fikirlerini ifade etme süreci olarak tanımlanmıştır (Somuncu, 2008: 70). Yönetime katılma olarak da ele alınabilecek bu kavram üç önemli özellik taşımaktadır (Eren, 2008: 401):

- 1) Örgütün alt yönetim kademelerinin veya çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılımı,
- 2) Katılanları böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,
- 3) Yönetici ile personel arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyişle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Kararlara katılmanın yararlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Somuncu, 2008: 70):

- Karara katılma, örgüt çalışanın örgütsel amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım etmektedir.
- Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe, denetime daha az gereksinim duyulmaktadır.
- Karar sürecine katılma artarsa karar yetkisinin kullanılması derecesi azalmaktadır.
- Kararlara katılma, katılanların kişiliğini güçlendirmektedir.
- Kararlara katılan çalışanların iş konusunda yetişmeleri sağlanmakta ve örgütle birleşme için bir güdüleme oluşturmaktadır.

Çalışanların, kararlara katılmaları örgütün kendilerine ihtiyacı olduğunu düşünmelerini sağlayarak, örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Yönetime katılma, çalışanın kendi benliğinin doyumu için olanak sağlamaktadır. Kişi, bu sayede örgütle bütünleşir ve örgütsel amaçları gerçekleştirme arzusu taşır. Ayrıca her insanda kendi geleceğini belirleme isteği bulunmaktadır. Kararlara katılma bu anlamda önemli bir araçtır. Çalışanlar, kendilerine bu fırsatı tanıyan örgütlere daha bağlı olacaklardır.

Kararlara katılma, kişisel amaçları için çalışan personelin bu amaçlarını en uygun koşullarda gerçekleştirebildikleri örgüte ve onun amaçlarına da bağlanmış olmaları sonucunu sağlamaktadır (Eren, 2008: 407).

-Eğitim Olanakları: Örgüt açısından eğitim, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarında kalıcı bir değişim yaratmak için örgüt tarafından planlanan öğrenme faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2007: 615). Örgütlerde eğitim programları, çalışanların

gereksinim duydukları ya da öğrenmek istedikleri bilgileri sağlamak amacıyla tasarlanır. Eğitim ihtiyacı çalışanların işe giriş aşamasından itibaren ortaya çıkar (Can ve diğ., 2009: 211).

Eğitim, çalışanların işlevlerine ilişkin davranışları öğrenmelerini kolaylaştıran ve bu davranışları işlerine yansıtmasını sağlayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Somuncu, 2008: 62). Örgütlerde gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin temel amacı, çalışanlara mesleki alanda bilgi, beceri ve nitelik kazandırmak ve bunları günlük iş aktivitelerinde kullanmalarını sağlayarak bireysel ve örgütsel performansı artırmaktır. Bir eğitim programının etkililiğini gösteren faktörlerden birinin, eğitimin çalışanların örgüte bağlılıklarını artırması olduğu söylenebilir. (Sabuncuoğlu, 2007: 615).

Çalışan açısından giderleri örgüt tarafından karşılanan bir eğitime, seminere ya da kursa katılmak, çalışanın kendisin farklı hissetmesini ve örgütüne güven duymasını sağlayarak, örgütün kendisine önem verdiğini düşünmesiyle çalışma isteğinin artmasını ve böylece örgüte bağlılığının gerçekleşmesini sağlayabilir (Somuncu, 2008: 64).

-Çalışma Koşulları: Çalışma koşulları çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirici rol oynamaktadır. Örgütlerin çalışma koşulları arasında; kullanılan kaynaklar, örgüt içi ısınma ve ışıklandırma, dinlenme saatleri, kullanım alanları, çalışanların yararlanabileceği alanlar, mesai saatleri, yıllık izinler, terfiler, eleştiriler, standartlar, ücret, ekip çalışması gibi unsurlar sıralanabilir.

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren çalışan, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, havalandırma, gürültü ve titreşim çalışanın çalışma isteğini ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından çalışanı memnun edecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 92).

Örgüt üyelerinin çoğunluğu, işlerinden ve rollerinden doyum aldıklarını hissetmelidirler. Üyelerin çoğunluğu, örgütü, ücret, durum ya da işle ilgili koşullarını iyileştirebilecekleri bir yer olarak görmelidir. Yetersiz ve olumsuz çalışma koşulları ile çalışma düzeninin, çalışanlarda yol açtığı sağlık sorunları, sosyal ve psikolojik olumsuzluklar işe bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Somuncu, 2008: 68). Buna karşılık çalışma koşullarındaki olumlu fiziksel gelişmeler, çalışanların iş tatmininin

artmasında, motivasyonlarının sağlanmasında ve örgütsel bağlılıklarının gelişmesinde etkili olmaktadır.

-Örgütsel Güven: Güven, bir bireyle işbirliğine girebilmek için karşılıklı ilişki içinde bulunulan bireyin, karşı tarafın çıkarlarını gözettiğine ya da karşı tarafa zarar vermeyeceğine dair belirli oranda duyulan inançtır (Somuncu, 2008: 74). Örgüte güven, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir. Örgütün çalışanın yararında en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güvenidir (Tüzün, 2007: 104).

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Örgütsel güveni aşağıdaki yer alan boyutları ile tanımlamak mümkündür (Tüzün, 2007, 105):

- 1-Çok düzeyli- bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucudur.
- 2- Kültürel kökleri olan- örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlıdır.
- 3-İletişim temelli – doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- 4-Dinamik- güven yapılandırılmasının süreklilik gerektiren bir olgudur.
- 5-Çok boyutlu- kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgudur.

Örgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Tüzün, 2007: 105). Çalışanların örgüt hakkındaki düşünceleri ve örgütlerine güvenme dereceleri örgüte bağlılıklarını etkilemektedir. Gilbert'in araştırmasına göre, örgütsel ilişkilerde güvenin olmaması örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Somuncu, 2008: 77). Yönetim tarafından kendisine güven duyulduğunu anlayan çalışanlar örgüte güven duymakta ve kendisine değer verildiği için örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır.

-İletişim: İnsan çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Bu etkileşimler sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. İletişim, bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla

bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 2). İletişim, bireysel, toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez aracıdır.

Amaçları ne olursa olsun, toplumsal yapının bir parçası olan örgütler, yaşamlarını içte ve dışta kurulan bir ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. Bu anlamda iletişimin en büyük amacı, kopuk ya da dağınık görünen ilişkilerin belirli bir düzen içinde bireysel ve örgütsel amaçlar arasında denge kurulmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 116).

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 129-130).

Çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı bir şekilde ele alınacak olan iletişim olgusu, hem yapılan işlerle ilgili geri bildirimi sağlaması hem de örgütte olup bitenler konusunda çalışanlara bilgi aktarması nedeniyle örgütsel bağlılığı sağlayan önemli bir araçtır.

BÖLÜM 2: İLETİŞİM

2.1. İletişim Kavramı

Her geçen gün değişen ve gelişen bir toplumda yaşayan birey, ister istemez başkalarıyla az ya da çok her gün her an ilişki kurmak zorundadır. Bu gereklilik sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. Hiçbir grup, iletişim ilişkisi olmadan var olamaz. İnsanlar ancak iletişimle karşısındakine kendini anlatma olanağı bulurlar.

İletişim Latince bir kelime olan “communicare” fiilinden gelmektedir. Bu kelime “ortak kılma” anlamına gelmektedir. İletişim, haberleşmeyi de içeren daha geniş kapsamlı bir ileti anlayışını yansıtmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 117).

En yalın ve mekanik tanımıyla iletişim, kaynaktan alıcıya iletinin aktarılması sürecidir. Bunun yanı sıra Masterson ve Watson’a göre iletişim, sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir. Mc Bride’a göre ise iletişim, yalnızca haber ve ileti alışverişi değil, görüşler, olgular ve verilerin iletimini ve paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliklerdir (Bıçakçı, 1998: 24).

İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak da tanımlanmaktadır (Dökmen, 1999: 19).

İletişim, bir gönderen ile alıcı arasındaki ilişki, etki, iletişimin meydana geldiği ortam ve gönderilerin değiştiği bir dizi şeyleri belirtir. Bu durumda iletişim, diğerlerine yönelik bir eylem, diğerleri ile etkileşim ve diğerlerine tepkidir (McQuail ve Windahl, 1997: 15).

Geniş tanımıyla iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 117).

İletişim, insanları birbirlerine bağlayan ve onları sosyal bir grup halinde uyumlu yaşamalarını sağlayan bir bağıdır. Buradan hareketle iletişimin en açık ve kapsamlı tanımı Ünsal Oskay tarafından yapılmıştır. Oskay’a göre iletişim,

“birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgular ile ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular

taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimleridir (Bıçakçı, 1998:24-25).”

İletişimin temel olarak amacı, çevre üzerinde etkin olmak, başkalarında davranış, tutum geliştirmek ve değiştirmektir. İletişim bu şekilde etkili bir yönetim anlayışının vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır.

2.2. İletişim Sürecinin Öğeleri

İletişim süreci, kaynağın (göndericinin), çevresinden algıladığı bir olayı, bir veriyi, bir iletiyi kodlayıp, belirli bir araç ya da kanal aracılığıyla alıcı durumundaki hedef kişi ya da kitleye göndermesi; hedef kişi ya da iletinin algıladığı kodu açıp anlaşılıp anlaşılmadığını belirtecek geri bildirimi kodlayarak kaynağa ya da gönderene iletmesidir (Bıçakçı, 1998: 26).

Sürecin öğeleri ise iletiyi gönderen kaynak, iletiyi alan alıcı, iki öge arasındaki iletilen mesaj, iletinin gönderildiği kanal, iletinin anlaşılıp anlaşılmadığını belirten geribildirim ve iletişimi etkinliğini azaltan gürültüdür.

Kaynak: Kaynak mesajları yaratan kişi, küme, örgüt ya da aygıttır. Kaynak kimi zaman bir kişidir, kimi zaman bir gazete ya da televizyondur. İletişim sürecinin büyük ölçüde başarısı kaynağın özelliklerine bağlıdır. Kaynak durumundaki kişi, kendisine ulaşan, bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri zihninde geliştirir ve düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekillere yani sembollere dönüştürür (Eren, 2008: 354). Kaynağın, iletiyi hazırlarken dikkat etmesi gereken bir takım hususlar bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla şunlardır (Eren, 2008: 354-355):

- Alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanılmalıdır.
- Kaynak soyut ifade ve sembollerden çok somut semboller kullanmalıdır.
- Sembolleri alıcının daha önce almış olduğu anlamda kullanmalıdır.
- Alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeleri açıklamalıdır.

Bu hususlarla birlikte, kaynağa duyulan güven ve sevgi, iletişimin etkililiğini artırmaktadır.

İleti: İleti ya da mesaj, kaynak tarafından oluşturulan sözlü ya da sözsüz bildirimler ya da göstergelerdir. Alıcının kaynağın isteği doğrultusunda oluşturduğu anlam da bir iletidir (Bıçakçı, 1998: 26). İletinin dili, açık, net ve anlaşılabilir olmalıdır. Aynı zamanda iletinin içeriği, hiçbir yanlış yoruma yol açmayacak sistematik şekilde aktarılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 121).

İletinin, alıcıya iletilebilmesi için taraflarca anlaşılabilen sembollerle kodlanmış olmaları gerekmektedir. Kod, bir kültür ya da alt kültürün üyelerinin paylaştığı bir anlam sistemidir. Hem göstergelerden hem de bu göstergelerin hangi bağlamlarda ve nasıl kullanılacaklarını ve nasıl bir araya getirilebileceklerini belirleyen kurallar ya da uzlaşımlardan oluşmaktadır (Bıçakçı, 1998: 28-29).

Kanal: Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya aktarıldığı, yol veya mesajın göndericiden alıcıya gönderildiği araçtır. Etkin bir iletişimi için mesajın türüne göre uygun kanalın seçilmesi gerekir. İletişim sürecinde aynı anda ne kadar çok kanal kullanılırsa iletişim etkili olur (Sarıkamış, 2006: 39). Kanallar göze kulağa ve diğer duyu organlarına hitap edebilir. İletişim sürecinde birden fazla kanal kullanılabilir ve kanal seçimi iletişimin etkiliği açısından önem taşımaktadır.

Alıcı: Alıcı, kaynağın ya da göndericinin iletisini ulaştırmak istediği kişi ya da kitledir. İletişim sürecinin son aşamasıdır. Alıcının pozisyonu iletişim sürecinde pasiftir. Kaynak durumuna geçtiğinde ise aktif pozisyona geçer. Hedef kendisine ulasan mesajı kendi değer yargıları ve çıkarlarına uygun biçimde değerlendirir. Sağlıklı bir iletişim kurulabilmesi için hedefin mesajı objektif biçimde değerlendirmesi gerekir (Başyigit, 2006: 9).

Etkin bir iletişim süreci için alıcı, öncelikle iletiyi anlayabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Ayrıca iletinin ait olduğu konu hakkında bilgi birikimi ve konuya karşı bir ilgisi olmalıdır.

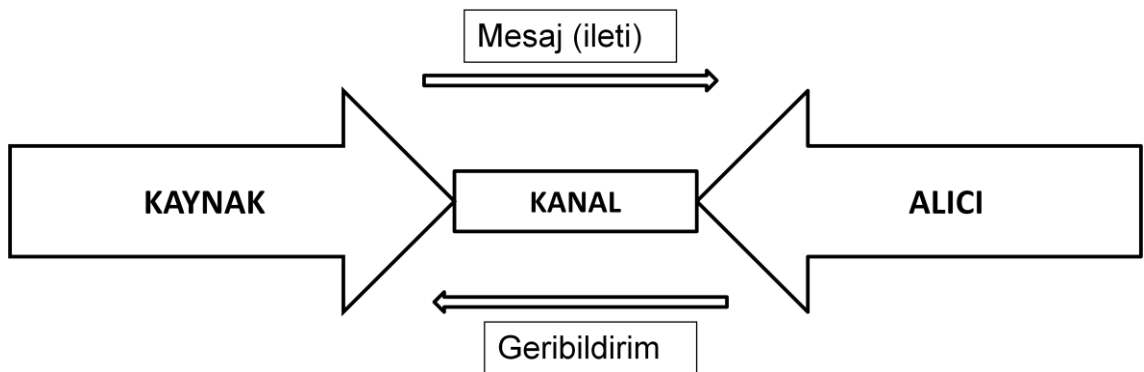
Geribildirim: Alıcı, almış olduğu iletiyi cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal vasıtasıyla eski göndericiye iletir. Bu süreç geribildirim olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2008: 359). Kaynak kişi için önemli olan, yolladığı mesajın alıcı tarafından kendi zihnindeki gibi ya da ona çok yakın şekilde, aslından saptırılmadan anlaşılmış olmasıdır. Bu açıdan kaynak; olayları veya olguları kendi

anladığı biçimiyle aktarırken geribildirimimin de kendi iletişiyle aynı doğrultuda olmasını ister (Başyigit, 2006: 10).

Gürültü: Gürültü, iletişim sürecinin etkililiğini, doğruluğunu ve kalitesini azaltan her türlü öğedir. Bir gönderici, eğer bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun ise gürültü yaratır. Eğer, anlam yeterli sembollerle açıklanamıyorsa, kodlama sürecinde gürültü meydana gelir. Örneğin; iki kişi konuşurken radyodan gelen müzik, güç okunan bir el yazısı gürültü olarak tanımlanabilir (Ekinci, 2006: 9).

Tüm bu tanımlamalardan hareketle iletişim süreci Şekil 4’ de gösterilmiştir.

Şekil 2. İletişim Süreci



2.3. İletişim Türleri

Literatürde yaygın iletişim sınıflamaları bulunmaktadır. Yaygın olarak kullanılan sınıflandırmaların birinde iletişim dört ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar iç iletişim, kişilerarası iletişim, örgüt-içi (örgütsel iletişim) ve kitle iletişimidir.

-İç İletişim: Bir insanın düşünmesi, duygulanması, kişisel ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yapması, rüya görerek kendi içinden mesaj alması ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesi iç iletişim olarak kabul edilmektedir (Dökmen, 1998: 21).

-Kişilerarası İletişim: Genel bir tanımlamayla, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime kişilerarası iletişim adı verilir. Kişilerarası iletişim için iki tanım yapılmıştır. İlişkisel tanım ve gelişimsel tanım. İlişkisel tanıma göre kişilerarası iletişim, aralarına bir ilişki söz konusu olan iki kişi arasında gerçekleşen bir iletişim biçimidir. Bu açıdan bakıldığında, baba-oğul, öğretmen-öğrenci, ast-üst ilişkileri kişilerarası

iletişim olarak değerlendirilmektedir. Gelişimsel tanımda, kişilerarasında kurulan iletişimler, bir uğta kişisel olmayan bir başka deyişle sosyal iletişim, diğer uğta ise kişisel ilişkiler olmak üzere incelenmektedir.

Bazı araştırmacılar kişilerarası iletişimin ilişki kurulan kişilerle oluşmasının kaçınılmaz olduğunu vurgularken, kimi araştırmacılar ise insanlar arasında geręekleřen tüm iletişimleri kişilerarası iletişim saymamaktadırlar. Bu noktada Prof. Dr. Üştün Dökmen'in "Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim atışmaları ve Empati (1998) adlı eserinde de belirttiği üzere üç kavram ortaya çıkmaktadır. İletişim, sosyal iletişim ve sosyal etkileşim. Bir kaynaktan hedefe mesaj aktarılması olayına iletişim denir. Bu durumda, bir insanın ağaç görmesi iletişim sayılmaktadır. Eğer hem kaynak hem de alıcı birer insan ise bu iletişim şekline sosyal iletişim adı verilmektedir. Sosyal iletişimde kaynak ve alıcı arasında zaman ve mekân birliği bulunması şart değildir. Örneğin yıllar önce yazılmış bir romanın bugünde hâlâ okunuyor olması sosyal iletişim olarak değerlendirilmektedir. Kaynak ve alıcı arasında zaman ve mekân birliği bulunması durumunda ise bu iletişim şekline sosyal etkileşim ya da kişilerarası iletişim denilmektedir.

-Kitle İletişimi: Kitle iletişimi, uzmanlaşmış grupların geniş, heterojen ve farklılaşmış izleyicilere sembolik içerik yaymak üzere teknolojik aygıtları (basın, radyo, film v.s.) hizmete soktuğu kurum ve tekniklerden meydana gelen iletişim şekli olarak tanımlanmaktadır (McQuail ve Windahl, 1997: 16). Kitle iletişiminde kaynak örgütlenmiş bir grubun parçası, alıcı ise daima insandır. Kanal, büyük ölçekli teknolojiye dayanan aygıt ve sistemlerden meydana gelmektedir.

Kitle iletişiminde önemli olan noktalar şunlardır (McQuail ve Windahl, 1997: 17):

- İletişimin tümünün açıklığı ve kamusalığı,
- Gönderi kaynaklarına sınırlı ve kontrollü ulaşım,
- Kaynak ve alıcı arasındaki ilişkinin kişisel olmaması ve aralarındaki ilişkinin dengesizliği,
- Kaynak ve alıcı arasına kamusal düzenlemelerin girmesi.

-Örgütsel İletişim: Örgütte çalışan kişi ve grupların, örgütün ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri ileti alışverişi olarak tanımlanan örgütsel iletişim kavramına ve önemine aşağıda değinilmiştir.

2.4. Örgütsel İletişim Kavramı ve Önemi

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amaçlara yönelik olarak çalışırlar. Örgütlerin belirledikleri amaçları gerçekleştirmeleri için bu amaçla doğrultusunda etkili bir iletişim politikası oluşturmalarına bağlıdır.

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Elma ve Demir, 2003: 136).

Örgütsel iletişim, örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt (teknoloji: telefon, faks, bilgisayar, vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3).

Price, örgütsel iletişimi işle ilgili haberlerin örgüt tarafından üyelerine ve üyelerinin arasında iletilmesi olarak tanımlamaktadır (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 490).

Örgütler iletişim olmaksızın var olamaz. İletişim örgüt içinde aşağıdaki işlevleri yerine getirmektedir (Elma ve Demir, 2003: 137-138):

-Bilgi sağlama

-İkna etme ve etkileme

-Emretme ve öğretme

-Birleştirme

Scott ve Mittchel (1976) e göre örgütsel iletişimin dört ana görevi bulunmaktadır. Bunlar, kontrol, motivasyon, duyguların ifade edilmesi ve bilgi iletmedir (Elma ve Demir, 2003: 138).

Örgütsel iletişim, hem örgüt içine hem de örgüt ışına doğru gerçekleşen bilgi akışını ve onlardan gelen değerlendirmeleri içeren tüm iletişim biçimlerini kapsar. Örgütler

iletişim sayesinde i ve dış çevrelerin desteğini alır ve gereken değişikliklere zamanında uyabilirler (Gürüz ve diğ., 1998: 22).

Örgütsel iletişimin etkinliği, örgütün stratejik amaçlarına ulaşmada büyük katkı sağlamaktadır. Örgütün isleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağının doğru olarak bilinmesi örgütün islemesi için gereklidir. Bir örgütte görevler, is tanımları ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin çalışanlar arasında iletişim olmadan örgütün amaçlarına yönelik etkileşim olmaz (Sarıkamış, 2006: 41).

Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürölmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.

Öneminin bir kanıtı olarak örgütsel iletişim, kurumu bir arada tutan “yapıştırıcı”, örgütsel fonksiyonları pürüzsüzleştiren bir “yağ”, sistemi birbirine bağlayan bir “ip”, kurumun her tarafın yayılan bir “güç” olarak nitelendirilebilir (Gölner, 2007: 43).

Örgütsel iletişimin hedef kitlesine değinmek gerekirse genel olarak çıkar sahipleri (iřęörenler, bayiler, ortaklar), düzenleyici ve denetleyiciler (yerel yönetimler, basın

mensupları, kamu kesimi, eğitim ve sağlık kurumları, siyasi partiler, meslek kuruluşları, sendikalar, dernekler ve vakıflar, din görevlileri, uluslararası örgütler), toplum (çocuklar, gençler, yaşlılar, kadınlar, engelliler, işsizler, köylüler), müşteriler, rakipler ile kredi ve kaynak sağlayanlardan oluşmaktadır (Gürüz ve diğ., 1998: 26).

2.5. Örgütsel İletişim Biçimleri

Örgütler gerek iç çevreletirle gerekse dış çevreleriyle iletişim kurarken çeşitli yol ve kanallar kullanırlar. Bunlar biçimsel olan ve biçimsel olmayan (doğal) iletişim biçimleridir.

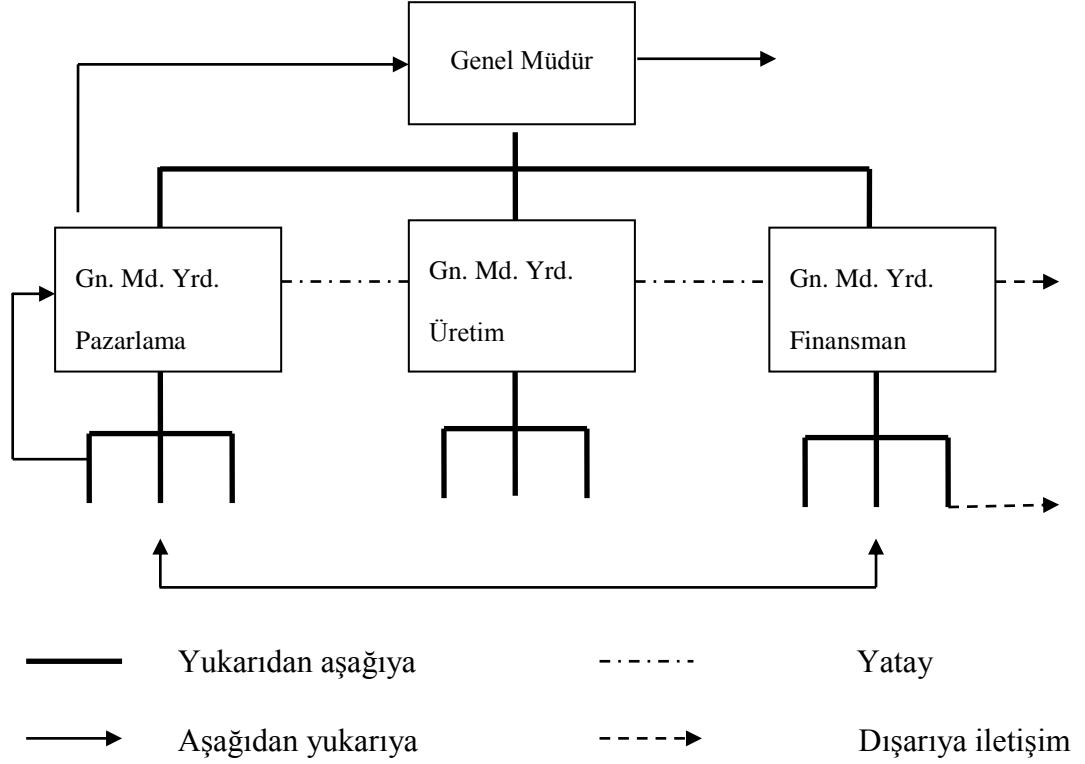
2.5.1. Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim bir örgütün resmi yapısına göre düzenlenir (Gülner, 2007: 69). Örgütün kendi içinde ve dış çevre ile, yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen bilgi akışı biçimsel iletişim tanımlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 4).

Biçimsel iletişim telefon konuşmaları, raporlar, personel toplantıları, bölüm toplantılar, seminerler, örgüt gazetesi, resmi duyurular v.b. şeklinde olabilir (Gürüz ve diğ., 1998: 30). Karar verme, eşgüdümleme ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması isteniyorsa bu kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek biçimde açık ve belirgin olması şarttır (Elma ve Demir, 2003: 138).

Biçimsel iletişim biçimi Şekil 5’de gösterilmiştir:

Şekil 3. Biçimsel İletişim Biçimi



Kaynak: Gürüz ve diğ. (1998:31)

Örgütlerde biçimsel iletişim, dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük iletişim kanalları ile gerçekleşmektedir.

-Dikey İletişim Kanalları: Örgütsel basamağın en alt kademesinden en üst kademesine kadar olan alanda meydana gelir. Mesajın akış yönüne bağlı olarak yukarıdan-aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki şekilde gerçekleşir (Başyigit, 2006: 21).

Dikey iletişim çerçevesinde ortaya çıkan yukardan aşağıya doğru iletişimde üstler astlara; işle ilgili açıklamalar, emir ve talimatlar örgütsel süreç ve uygulamalarla ilgili bilgi verecektir. Astlar ise kendileriyle, iş arkadaşlarıyla, örgütsel uygulamalarla, ihtiyaçları, yaptıkları işlerle ilgili bilgileri, şikâyet ve önerilerini aşağıdan yukarıya doğru ileteceklerdir. Üstler, emir, talimat, uyarı ve kontrol niteliğinde astlar ise açıklama ve bilgilendirme niteliğinde mesajlar iletmektedir (Ekinci, 2006: 16).

Dikey iletişim kendi arasında ikiye ayrılır, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı iletişim.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, üst yönetimden daha alt seviyelerdeki çalışanlara doğru bilgi akışını sağlar. Aşağıya doğru iletişim genellikle işle ilgilidir ve bireysel değildir (Gülner, 2007: 70). Örgütte bütünlüğün, yöneltme ve denetimin sağlanması her şeyden önce yukarıdan aşağıya gelişen otorite ilişkilerinin iyi düzenlenmesini gerekli kılar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 131). Bu iletişim kanalı bir takım sorunlar oluşturabilmektedir. Bunlardan ilki, mesajın bir kişiden diğerine aktarılırken içeriğinin azalması, değişmesi ve anlamını yitirmesidir. İkinci olarak, yöneticinin iletişim esnasındaki tavır ve davranışlarının, astlar tarafından doğru algılanamaması ve üçünü olarak da astlara az ya da çok bilgi iletilmesidir (Ada ve diğ., 2008: 490).

Dikey iletişimin diğer kanalı ise aşağıdan yukarıya doğru iletişimdir. Bu kanal, astların gerekli bilgileri üstlerine verme aracı olarak kullanılmaktadır. Yukarıya doğru iletişim genellikle astın verdiği rapor ve tepkilerden oluşur (Elma ve Demir, 2003: 144). Yukarıdan gelen mesajların astlar tarafından doğru algılanıp algılanmadığı aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşecek geri bildirim ile anlaşılır. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikâyet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler bu tür ile iletişimi geliştirme amacına yöneliktir (Ekinci, 2006: 17). Aşağıdan yukarıya iletişimin çalışanlar açısından sağladığı en büyük yarar, onların temel kişisel gereksinimlerinin giderilmesini sağlamaktır. Ayrıca örgüt içinde fikirlerin sorulması, çalışanların morallerinin yükselmesine ve örgütü ve amaçlarını benimsemelerine yol açar (Ekinci, 2006: 18).

-Yatay İletişim Kanalları: Yatay iletişim kanalları, aynı düzeydeki kişi ve birimlerin, ortaklaşa bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan, diğer bir deyişle üst kademenin emrin gerek kalmadan karşılıklı olarak kendini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde kullanılır (Elma ve Demir, 2003: 145).

Örgütlerde bir günde dikey iletişimden çok yatay iletişim gerçekleşmektedir. Bu durum iki sebepten doğmaktadır. İlki, yöneticilerden daha çok çalışanlar vardır. İkinci olarak aynı düzeydeki çalışanlara birbirleriyle konuşturlarken farklı otorite düzeyindeki insanlarla konuşmalarından daha fazla kendilerini rahat hissetmektedirler (Gülner, 2007: 78).

Yatay iletişimin gerçekleşmesini engelleyen çeşitli etmenler vardır (Elma ve Demir, 2003: 145):

-Uzmanlaşma, uzmanlaşan kişilerin örgüte değil, ait oldukları bölüm veya gruba bağlı olmaları, farklı düşünce biçimi ve dil kullanma özellikleri nedeniyle yatay iletişimi olumsuz etkiler.

-Örgütte aynı düzeydeki bölüm ve birimler arasındaki rekabetin yatay iletişime olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Yatay iletişim, yüksek düzeyde koordinasyon gerektiğinde önem kazanır. Çalışanların tüm örgüt işlemleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar, çalışanların aynı tür sorunlar yaşamaktan kurtarır, örgüt iklimine olumlu katkısı olur, örgütte koordinasyonu iyileştirir ve örgütsel işleyişi hızlandırır.

-Çapraz İletişim Kanalları: Fonksiyonel yetki ilişkilerinin sonucu olarak ortaya çıkan bir kanaldır. Farklı birimlerde ve hiyerarşik kademelerde bulunan, ancak benzer fonksiyonları yerine getiren kişilerin birbirleriyle iletişim kurmalarını sağlar bu kanal kullanılmasındaki amaç bilgileri paylaşarak sorunların çözmektir (Ekinci, 2006: 20). Çapraz iletişim kanalları herhangi bir örgüt seviyesinde bulunan kişiler arasındaki iletişimidir. Bir bölüm yöneticisinin kendi bölümünün fonksiyon alanına giren konularda diğer bölümlerin astlarıyla bilgi alışverişi çapraz iletişime örnek verilebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 4).

-Dışa Dönük İletişim Kanalları: Sürekli olarak değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan örgütler, yaşamını amaçlarına dönük bir şekilde yürütebilmek için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurarak kendini geliştirmek durumundadır. Bu nedenle yalnızca içyapıyı oluşturan iletişim sistemini kurmak ve işletmek yeterli değildir. Örgütlerin dış çevre ile de iletişim kurmaları için dışa dönük iletişim kanallarını kullanmaları gerekmektedir (Başyigit, 2006: 23). Halkla ilişkiler faaliyetleri, dışa dönük iletişim kanallarına örnek olarak gösterilebilir.

2.5.2. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim

Örgütlerde biçimsel iletişimin etkinliğini artırmak amacıyla bazı durumlarda biçimsel olmayan iletişim yollarına başvurulmaktadır. Bazı haller de aynı düzeydeki yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine aracısız olarak gerekli bilgileri aktarabilirler. Bazı hallerde de işin etkinliğini artırmak veya işi çabuklaştırmak için biçimsel iletişimin katı kalıplarının dışına çıkılarak hızlı bir şekilde bilgi aktarma yolu seçilebilir. İşte bu çeşit arzu ya da

biçimsel olmayan gruplara özgü gelişen, bir biçimsel grup içerisinde yetkili örgütleyici tarafından düzenlenmeyen iletişim biçimine biçimsel olmayan (doğal) iletişim adı verilmektedir (Ertürk, 1998: 144-145).

Biçimsel olmayan (doğal) iletişim örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlıklar ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Elma ve Demir, 2003: 145).

Örgütün tüm iletişim ihtiyacı biçimsel iletişim kanalları tarafından karşılanamaz. Doğal iletişim sistemi biçimsel iletişim sistemini tamamlar. Ancak dedikodu ya da söylenti kavramları ile açıklanan biçimsel olmayan iletişim, bazen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde sorunlara yol açmaktadır (Gülner, 2007: 83-84).

Söylenti ağı (grapevine), örgütlerdeki resmi olmayan iletişim sistemidir. Yöneticilerin resmi iletişim sistemi ile bir aradadır. Bilgi aktarımı genellikle sözlü ancak bazen de yazılı olabilmektedir. Söylenti ağı ile hızlı, esnek ve çalışanların rahat anlayabileceği mesajlar sağlanır (Elma ve Demir, 2003: 146).

Söylentinin beraberinde getirdiği en kötü problem dedikodudur. Dedikodu, gerçekliği kanıtlanmaksızın iletilen bir söylenti ağı bilgisidir. Olumsuz bir eylem olan dedikodu, kişi ya da gruplar arasındaki bağlılığı zedeleyerek düşmanlığı artırır (Elma ve Demir, 2003: 147-148).

Biçimsel olmayan (doğal) iletişimin üç özelliğini şu şekilde özetlemek mümkündür (Gülner, 2007: 83):

-Kişisel ve duygusal faktörlere bağlıdır.

-Biçimsel iletişimden daha esnek ve açık uçludur. Görüşmeler, tutum ve duyguları ortaya koyma eğilimindedir.

-Biçimsel iletişimden daha kişiseldir.

Biçimsel olmayan iletişim dört farklı biçimde gerçekleşebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 166):

-Tek hatlı zincir: A, B' ye söyler; C' de D' ye söyler ve iletişim böylece sürer gider. Ancak bu yöntemler uzaktaki alıcı mesajı çok geç alır.

-Dedikodu zinciri: A kesin bir şeyler öğrenir ve bunu herkese yayar.

-Olasılık zinciri: A tesadüfen ve ihtimaller kanununa göre F ve D ile bir bağlantı kurup haberleşmektedir. F ile D' de A' dan aldıklarını aynı yoldan başkalarına iletir.

-Küme zinciri: A, duyduklarını, seçtiği iki üç kişiye söyler. Duyanlardan bir ikisi bunu başkalarına anlatır, bundan sonra duyanların da diğer kişilere ulaştırması ile mesaj geniş bir çevreye yayılmış olur.

Biçimsel olmayan iletişimin temel işlevi, sosyal ilişkilerin korunması, kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin örgüt içinde yayılmasıdır (Gülner, 2007: 83). Biçimsel olmayan iletişim zaman zaman biçimsel iletişimi destekleyecek örgüt amaçlarına hizmet eden yararlar sağlamakla birlikte zaman zaman biçimsel olmayan iletişim yapısını alt üst ederek örgütsel yapıya büyük zarar da verebilir (Sarıkamış, 2006: 47). Bazı yöneticiler doğal iletişim kanallarının kendilerinin bilgi akışı üzerindeki kontrollerini tehdit etme ihtimali yüzünden bu iletişim biçimine ihtiyatlı yaklaşmaktadır. Bununla birlikte yetenekli yöneticiler dedikoduyu resmi olmayan mesajları yaymak ve kaydetmek için korurlar (Gülner, 2007: 87). Biçimsel olmayan iletişim kanalları ile iletilen bilgilerin doğruluk payı olsa bile, eksik bilgi olduğunda ciddi boyutlarda yanlış anlaşılmalara neden olabilir, çoğu kez yanlış ve abartılmış söylentiler taşıyabilir. Her zaman örgütsel hedeflere aykırı olarak ortaya çıkmayan biçimsel olmayan iletişim örgütsel amaçlarla bütünleşmiş çalışanların iş tatminlerine ve verimliliklerine katkı sağlar, dilek ve şikâyetlerin üst yönetime ulaştırılmasını kolaylaştırır (Sarıkamış, 2006: 47).

2.6. Örgütsel İletişim Araçları

Örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemli bir sorundur. Kullanılacak iletişim araçlarının kutuplar arası ilişkileri geliştirecek ve anlaşma ortamı yaratacak nitelikte olması gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 139). Bu nedenle iletişim araçlarının seçimine özen gösterilmelidir. Örgütlerde geçerliliği ve etkinliği kabul edilen iletişim araçları yazılı, sözlü, görsel-işitsel ve elektronik iletişim araçlarıdır.

2.6.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim, insanın zaman ve mekândaki iletişim sınırlılıklarını genişletmede en etkin iletişim şeklidir. Örgütlerde mesajın kalıcı olması isteniyorsa yazılı iletişim araçlarından yararlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 140). Yazılı iletişim, özellikle

örgütlerde, iletişim sürecinin işleyişinde önemli bir rol oynar. Üst yönetim kademelerinden gelen emirler, talimatlar, politika ve prosedür gibi örgütsel yazılar, yazılı olmak durumundadır.

Yazılı iletişim araçlarından en önemlileri şöyle sıralanmıştır:

-İşletme Gazetesi: İşletme gazetesi ile çalışanlar, örgütün ekonomik, sosyal ve teknik sorunlarını öğrenme ve kendilerini ilgilendiren konuları bilme olanağı elde ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 140).

-Broşür ve El Kitapları: Bunlar, genellikle, örgüt üyelerine örgüt hakkında ilk bilgilerin verilmesinde kullanılan iletişim araçlarıdır. Üyelerin ilgisini çekebilecek şekilde hazırlanmaları önemlidir.

-Afiş, İlan Tahtası ve Bültenler: Örgütün belirli noktalarına konulan, asılan ya da belirli kişilere dağıtılan araçlar olup birtakım sloganlar, çizgi ve resimlerle çalışanların ilgisi çekilmeye çalışılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 141).

-Yazılı Raporlar: Genellikle bir projenin amaç veya sonuçlarını özetler ve karar vermek için gereksinim duyulan bilgileri sağlar. Raporlar, kesin bir dille yazılmalı ve içindeki bilgiler tam ve doğru olmalıdır (Başyigit, 2006: 31).

2.6.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü araçların, iletişimin daha hızlı akışını ve kişiler arası ilişkilerin pekişmesini sağladığı belirtilmektedir. Buna karşılık; sözlerin belgelendirilememesi ya da çeşitli basamaklardan geçtikçe mesajların özünü ve amacını yitirmesi gibi sakıncaları olduğundan söz edilmektedir (Erbaş, 2008: 42).

-Konferans ve Seminerler: Herhangi bir konuda çalışanları aydınlatma amacıyla geniş bir dinleyici kitlesine dönük olarak sözlü bilgi akışını sağlayan araçlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 141). Konferanslarda, tek tek kişilere iletmek istendiğinde çok uzun zaman alacak mesajlar, birkaç saat içinde fazla sayıda çalışana iletilebilir. Seminerler ise konferanslara göre daha uzun süreli ve çoğu kez eğitim amaçlarına dönük biçimde düzenlenir. Çalışanların mesleki teknik, sosyal ve davranışsal bilgileri genişletilmeye çalışılır. Konferans ve seminerler çoğu kez tek yönlü işlemesi nedeniyle iletişime pek

yer vermemesi bakımından eleştirilmekte ve etkinliği tartışılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 143).

-Görüşme ve Toplantılar: Görüşme en kısa anlatımla, en az iki kişi arasında karşılıklı konuşma, soru sorma, diyalog kurma olarak tanımlanabilir. Görüşmede genellikle bireyin duygusal ve düşünsel yapısının etkilenmesi ve davranışlarının değiştirilmesi amaçlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 143). Görüşmelerin daha genişletilmiş bir modeli olarak toplantılar çift yönlü etkin bir iletişim aracı olarak önemli bir işleve sahiptir. Düzenlenen bir toplantının amacı ne olursa olsun, çalışanların toplantıya katılmaları, düşünce ve önerilerini özgürce açıklamalarını sağlayacaktır. Toplantıların, katılmalı yönetime geçisin sağlanması, çalışanların eğitilmesi ve etkin kararların alınması açısından diğer araçlara göre üstünlük taşıdığı düşünülmektedir (Erbaş, 2008: 43-44).

2.6.3. Görsel-İşitsel İletişim Araçları

Görsel - işitsel araçlara; radyo, pikap, sessiz film, sesli film, televizyon, maket, fotoğraf, grafik vb. örnek verilmektedir. Bu araçlar, ses ve resim kullanıldığından daha etkili ve ilgi çekici ve teknolojik özellikleri sayesinde fazla sayıda kişiye ulaşabilen araçlardır. Özellikle ise yeni giren çalışanlara; çalışma koşulları, iş akışı, sosyal faaliyetlerin anlatılması için film gösterilerinden yararlanılması tavsiye edilmektedir. Ayrıca çalışanlarla ilişkileri geliştirme, biz düşüncesini yaygınlaştırma, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma gibi konularda faydalı olmaktadır.

2.6.4. Elektronik İletişim Araçları

Elektronik teknolojileri, bilgisayar teknolojisiyle birleşince, çok sayıda iletişim aracı ve bu araçların sunduğu iletişim ortamları günlük hayatta yerini almıştır. Elektronik ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler örgütsel iletişimin doğasında köklü değişikliklere neden olmuştur. Elektronik iletişimin yüksek hızla mesaj alışverişini sağlaması, mesajı tam olarak ilave edebilmesi, farklı ve dağınık yerlerdeki mesajın insanlara aynı anda ve aynı biçimde gönderilebilmesi ve interaktif iletişime olanak sağlaması gibi avantajları vardır (Sarıkamış, 2006: 50). Videokonferans, elektronik veri ağı, elektronik posta, internet ve intranet elektronik iletişim araçlarıdır.

2.7. Örgütsel İletişimin Engelleri

Örgütsel iletişimin engellerinin bir kısmı fiziksel, bir kısmı teknolojik, bir kısmı sosyo-psikolojik niteliklidir. Sınıflandırma kişisel ve örgütsel engeller olarak yapılmıştır.

2.7.1. Kişisel Engeller

Örgütsel iletişimin etkin işleyememesinin ana nedeni, iletişimdeki tarafların insan olduğu vurgusudur. Her insanın olaylara tepkisi farklıdır. İletişim sürecindeki göndericinin ve alıcının kişisel istek ve arzuları, hisleri, değer yargıları, içinde bulundukları duygusal ortam, alışkanlıkları, zevkleri ve tutkularının mesajı oluşturmada seçilen sembolleri etkilemektedir.

-Süzgeçten Geçirme: Süzgeçten geçirme, göndericinin bilgiyi alıcı için daha olumlu kabul edilecek şekilde, bilinçli olarak değiştirmesidir. Örneğin bir yönetici, üstüne, onun duymak istediklerini aktardığında, bilgiyi süzgeçten geçirmiş olmaktadır (Elma ve Demir, 2003: 153).

-Seçici algılama: Algılama sağlıklı iletişimin en önemli unsurlarındandır. Algılama, hem algılana uyarıcının hem de algılayan kişinin özelliklerine bağlı olarak geliştiğinden değişkendir. Kendisine bir mesaj gönderilen alıcı, mesajı geçmiş, deneyimleri, ilgileri, değerleri doğrultusunda yorumlar (Elma ve Demir, 2003: 153).

-Gürültü: Gürültü, iletişim sürecinin etkiliğini, doğruluğunu ve kalitesini azaltan her türlü öğedir. Gürültü kalabalık nedeniyle oluşabileceği gibi, çalışanın kafasının başka konularla meşgul olması durumunda da oluşabilir. Alıcı başka konular üzerinde düşünüyorken, gönderilen mesajı istenildiği gibi anlamama durumu söz konusudur.

-Duygular: Alıcının, mesajı aldığı andaki hisleri, mesajı yorumlama şeklini etkileyecektir. Kişi, aynı mesajı kızginken farklı, mutluken farklı yorumlayabilir.

-Dil: Dil, iletişim araçları içinde en önemli olanıdır. Ancak bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdığını ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmayan hususlar olduğu ifade edilebilir. Örneğin göndericinin bir kelimeye verdiği anlam ile alıcının bu kelimeye verdiği anlam farklı olabilir. Ya da alıcı, göndericinin kullandığı kelime veya kavramı hiç bilmiyor da olabilir. Böyle bir durumda ise alıcı bilmediği kavrama farklı anlamlarda yükleyebilir (Başyigit, 2006: 32-33).

- **Güvenilirlik:** Alıcının mesaja inanmaması veya göndericiye güvenmemesidir. Mesajı gönderen kişi, alıcıya göre güvenilmeyen bir kişi ise mesaj istenildiği biçimde algılanmayabilir. İletişim, kaynakları ne kadar güvenilir ise o kadar etkili olur.

-**Alıcının Motivasyon ve Bilgi Eksikliği:** Birçok mesaj, alıcının ilgisizliği ve mesajı alma isteksizliğinden dolayı iletilmemektedir. İletişim sürecinde insanlar, gereksinimlerine, deneyimlerine ve kişilik özelliklerine göre mesajları seçici bir biçimde görür, işitir ve anlam verir. Ayrıca, insanlar iletişim kurarken ilgi ve beklentilerine uygun mesajlar almak ister.

2.7.2. Örgütsel Engeller

Örgütsel engeller, örgüt koşulları, çalışma ortamı, örgüt kültürü gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır.

- **Aşırı bilgi yükleme:** Bireye taşıyabileceğinden fazla bilgi yüklemesi iletişime engel oluşturur. Kişinin(alıcının) belli bir kapasitesi vardır, bu kapasite asılırsa iletişim amacına ulaşamaz. Aşırı bilgi yükü iletişimi engellemesinin yanı sıra çalışanlar için de stres kaynağı olmaktadır.

-**Zaman Baskısı:** Örgütlerde zaman baskısı varsa mesaj asıl alıcıya belirli kademelerden ve resmi yollardan ulaşmak yerine, gayri resmi ve kısa yollar seçilebilir. Yöneticilerin zamanlarının kıt olması, bazı konuları çok özet olarak söylemelerine yol açmaktadır. Bu durum da zamandan kaynaklanan bir iletişim engelidir. Zaman engelini aşmanın bir yolu, iletişim süreci başlamadan önce bir zaman çerçevesi saptamaktır.

-**Fiziksel Ortam:** Örgütün fiziksel ortamı, örgüt üyelerini birbirinden sosyal olarak izole edecek, yalnız bırakacak veya birbirlerine ulaşmalarını zorlaştıracak şekilde düzenlenmişse örgütsel iletişimi sınırlandıracak bu durumda örgüt üyelerini olumsuz yönde etkileyecek ve performanslarını düşüreceklerdir.

-**Statü Farklılıkları:** Yönetici ve çalışanlar arasında görülen bir iletişim engeli olan statü farklılıkları, örgütteki güç ve hiyerarşiden kaynaklanır (Elma ve Demir, 2003: 155). Örgütlerde statünün, yöneticilerle astlar arasındaki iletişimde engelleyici bir unsur olabileceği gibi destekleyici bir unsur da olabileceği üzerinde durulmaktadır. Farklı örgütsel basamaktaki kişilerin, çevrelerini algılamaları ve dolayısıyla tutum ve inançları

birbirinden farklı olabilir. Ayrıca farklı statülerde olan kişilerin genellikle toplumsal, eğitsel kökenleri de birbirinden farklı olduğu için yetiştiriliş biçimleri, öğrenimleri, üyesi bulundukları örgüt dışı gruplar bakımından da birbirlerine benzemeyecekleri söylenmektedir. Bu kişiler arasında da iletişimin, her zaman sağlıklı bir şekilde işleyemeyeceği belirtilmektedir.

2.8. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İnsan, çevresi ile sürekli iletişim ve etkileşim halinde olan sosyal bir varlıktır. Örgüte yeni katılan çalışan için de bu durum aynıdır. Çalışma yaşamında insan, iş hayatıyla ilgili dengeleri ve çevreyle ilişkileri iletişim yoluyla gerçekleştirir. Çalışanın örgüt içinde kurmuş olacağı iletişim öncelikle biçimseldir bu biçimsel iletişim yapısı çalışanın zamanla örgüte alışması ve yeni iş arkadaşları edinmesi, biçimsel olmayan iletişim yapısını oluşturur ki örgüte bağlılık da işte bu biçimsel olmayan yapıda kendini gösterir (Başyigit, 2006: 71).

Örgütsel iletişim sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalardan birisi, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırmasıdır (Ada ve diğ., 2008: 488).

Etkili bir iletişim sisteminin varlığı çalışan bağlılığını artırmakta ve dolayısıyla işe geç kalma, işten ayrılma ve devamsızlık gibi örgüt için olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır.

2.8.1. Biçimsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık

Örgüt faaliyetlerin düzenli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için biçimsel iletişim kanallarının doğru kullanılması gerekmektedir. Biçimsel iletişimi oluşturma ve üyeler için iletişim kanallarını doğru kullanıp açık tutma yönündeki çabalarla biçimsel örgüt kuvvetlendirilecek ve aynı zamanda başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere kişisel ihtiyaçlar tatmin edilecektir. Bunun yanı sıra bu tür çabalarla karar almanın kolaylaştırılması yanında, örgüte bağlılık duygusunun doğması da sağlanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 2).

Örgüt üst yönetiminin çalışanların ihtiyaç ve isteklerinden haberdar olabilmesi ve çalışanların kendilerini ifade edebilmesi, sağlam bir kurum kültürünün ve aidiyet duygusunun oluşabilmesi için örgüt içi iletişimin payı büyüktür. Sorumlulukları

Çalışanlara yaymak ve örgüt vizyonunun organizasyonun her kademesinde benimsenmesini sağlamak, örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Çalışanların kendilerini ifade etmelerine olanak sağlayacak bir iletişim ortamı sağlamanın ve çalışanların görüşlerini almanın bir yöntemi de çalışan memnuniyeti araştırmalarıdır. Bu tür biçimsel iletişim yöntemleri ile çalışanlar, görüşlerine ve isteklerine örgüt tarafından önem verildiğini ve saygı gösterildiğini düşünecektir. Bu sayede örgüte olan duygusal bağlılıkları olumlu yönde gelişecektir.

Van Vuuren, De Jong ve Seydel (2006), iletişim ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında doğrudan ve dolaylı ilişkilerin bulunduğu bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, örgütte iyi işleyen bir iletişim sisteminin varlığı sayesinde çalışanlar ve örgütün uyumu sağlanmaktadır. Çalışanlar, örgütte meydana gelen değişikliklerden zamanına haberdar edildikleri için örgüte olan bağlılıkları artacaktır (Ada ve diğ., 2008: 504).

Etkin iletişim sistemi, çalışanların motivasyonunu artırıcı bir faktördür. İşletme içinde kurulan iyi bir iletişim sistemiyle, çalışanların üstleriyle serbestçe tartışabilmesi, onlara çeşitli öneriler iletebilmesi, işletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olma imkânının sağlanması ve çalışana değer verildiği izlenimini yaratması bakımından çok önemlidir (şahinkuş, 2006: 67).

Bir rgt, iletişim sistemine gereken önemi ve özeni göstermediği takdirde, yönetici ve çalışan ilişkileri istenilen düzeyde gerçekleşmez. Özellikle işbölümü, uzmanlaşma, monotonluk ve yabancılaşma kavramları, çalışanların aleyhine işleyen süreçler haline dönüşebilir. Yabancılaşma ve işyerinden fiziksel olmasa da ruhsal anlamda kopmalara neden olan bu gelişmeler karşısında bireyi yeniden kazanmanın etkili aracı iletişimdir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008: 119).

Çalışanlar, örgütün bir şeyi niçin yaptığını tam olarak anlarsa onu daha kolayca kabul ederler. Çalışanlar çoğu zaman, değişim, kalite veya dönüşüm programlarının arkasındaki ilkeleri anlamakta başarısız olabilirler. Kapsamlı bir iletişim planı çok önemli bir kaynaktır. (Ekinci, 2006: 43). Bilgi paylaşımını pekiştiren ve çalışanlarına geri bildirim sağlayan kurum kültürüne sahip işletmeler çalışanlarına değer verdiklerini gösterirler. Her şeyden önce çalışan şirketin amaçları doğrultusunda sarf ettiği çabanın farkında olunmasını ister. Bilgi paylaşımını sağlayan ve açık kapı politikası olarak

adlandırılan politikayı cesaretlendiren firmalarda her seviye çalışanlar kendilerini soru sorabilme, konulan amaçlar hakkında fikir yürütebilme hakkına sahip hissederler. Bu doğrultuda daha yaratıcı olan çalışanlar kendilerini o işletmenin bir parçası olarak hissettiklerinden firma içinde kalma istekleri o oranda artar (Sarıkamış, 2008: 59). Çalışanlar, örgüt içindeki kariyer imkânları, pozisyon değişiklikleri ve sosyal imkânlar gibi kişisel konular hakkında bilgilendirilmelidir. Bunun yanı sıra; görev tanımları ve örgütteki bireylerin yetki ve sorumluluk alanlarını açıklayan bilgileri içeren işle ilgili konularda da bilgilendirilen çalışanların örgütsel bağlılıkları artacaktır.

Örgütsel iletişimin etkinliğinin sağlanmasında, çalışanların içinde bulunduğu iletişim ortamı da önemli bir yere sahiptir. Belirli mevkiler, statüler, saygınlık ve görevler çalışanları belirli sınırlar içinde haberleşmeye zorlamakta, kişisel sınırları ve toleransları belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgüt içindeki iletişim ortamının etkinliğinin sağlanmasında; diğer çalışanlarla kurulan iletişimin durumu, sorunların çözümünde kullanılan iletişim kanallarının yeterliliği etkili olmaktadır.

2.8.2. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli faktörlerden biri bireyin çalışma arkadaşları ile kurduğu iletişimidir. İş arkadaşlıkları bir çalışanların örgüte olan bağlılığını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. İşyerindeki kurulan arkadaşça ilişkiler, bireyin örgüte bağlılığını artırırken, düşmanlık sınırına ulaşan rekabet ortamı, iletişim eksikliği ve hiyerarşik seviyelere bağlı olarak gelişen eziklik bireyin örgüte olan bağlılığını düşürür (Ekinci, 2006: 54).

Örgüt yöneticileri örgütsel bağlılığı sayılabilmek için örgütsel iletişim kanallarını kullanırken şu unsurlara dikkat etmelidir (Başyigit, 2006: 71):

- Her çalışanın değerli olduğu hissettirilmelidir.
- İletişim açık olmalıdır ve güven üzerine kurulmalıdır.
- Ait olma hissi uyandırmalı ve ortak bir kimlik paylaşılmalıdır.
- Kişisel gelişim, güvenlik ve tatmine önem vermelidir.

Çalışanların biçimsel olmayan iletişim kanallarını tercih etme sıklığı ve bu kanalların başarısı örgüt içindeki iletişim ortamını belirleme de etkilidir. Biçimsel iletişim örgütün

faydacı gereksinimlerini karşılarken, biçimsel olmayan iletişim, çalışanların insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerinin sonucunda gerçekleşir (Başyigit, 2006: 71). Bir çalışan; biçimsel olmayan grubu, kendisine yakın hissettiği bir başka çalışan ile iletişime girerek oluşturur. Bu yakınlık; aynı değerlere sahip olma, aynı yerleşim yerinden olma, aynı inançlara, aynı siyasi fikirlere inanma, aynı yaşta olma gibi nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Erbaş, 2008: 86). Çalışanlar, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler (Başyigit, 2006: 72).

Örgütlerde biçimsel olmayan iletişimin varlığı her zaman kabul edilir. Biçimsel olmayan iletişimin örgüte olumlu etkileri şu şekilde sıralanabilir (Erbaş, 2008: 88):

-Örgütteki değişiklikler hakkında biçimsel olmayan iletişim yoluyla bilgi alınır, değişen koşullara uymak amacıyla gerekli içyapı düzenlemeleri gerçekleştirilir.

-Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde işbirliğinin ve ekip çalışmasının gelişmesine katkıda bulunur.

-Biçimsel olmayan iletişim, zaman zaman biçimsel iletişimi tamamlayıcı rol oynar.

-Bireye, bir gruba ait olma ve güven duygusu vererek önemli bir rol oynar ve örgütsel bağlılık oluşumuna katkıda bulunur.

Biçimsel olmayan iletişimden olan dedikodu ve söylentinin temel işlevi sosyal ilişkilerin korunması ve kişisel bilgilerin örgüt içinde dağıtılmasıdır. Ancak dedikodu ve söylentiler biçimsel olmayan iletişimin olumsuz etkilerindendir. Söylenti, sözlük anlamı ile kişiler arasında konuşulan, doğru olup olmadığı belli olmayan mesajdır (Başyigit, 2006: 72). Yarattığı problemlere rağmen söylentiler, kişilerin bazı ihtiyaçlarını karşılar, arkadaşları ile en son haberleri paylaşan çalışan, iş ortamından bir süre uzaklaşıp rahatlar (Elma ve Demir, 2003: 146). Çalışanın psikolojik olarak rahatlaması onun performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Dedikodu ise örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen bir doğal iletişim kanalı olup sözlük anlamı, başkalarını yeme, çekiştirme niteliği olan konuşmadır (Başyigit, 2006: 73). Dedikodu, gerçekliği kanıtlanmaksızın iletilen bir söylenti ağı bilgisidir. Olumsuz bir eylem olan dedikodu, kişi ya da gruplar arasındaki bağlılığı zedeleyerek düşmanlığı artırır (Elma ve Demir,

2003: 147). Örgütsel bağlılık ile söylenti ve dedikodu arasındaki ilişkiyi bulgulamaya çalışan araştırma sonuçları, orta düzeyde bağlılığın büyük olasılıkla söylenti ve dedikodu ile sonuçlandığını göstermiştir (Balay, 1999: 243).

Etkili bir iletişim sistemiyle sağlanan çalışma ortamı, çalışanlar arasında kulaktan dolma asılsız bilgilerin dolaşmasıyla ortaya çıkan huzursuzluğu engelleyecektir. Çalışanlar yöneticilerine rahatlıkla problemlerini ve ihtiyaçlarını iletebilecek, yöneticiler de bu konular ile ilişkin tavsiyelerini çalışanları ile paylaşabilecektir. Bu şekilde çalışanlar kendilerini örgüt için değerli hissedeceklerdir.

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLETİŞİMİN ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık bileşenlerinden oluşan örgütsel bağlılığın gelişmesinde iletişimin özellikle de örgütsel iletişimin rolünü ortaya koymaktır.

İnsan kaynağının örgütlerin rekabet başarısında oynadığı rolün anlaşılması ile birlikte insan kaynağının etkin yönetimi ve gelişimini sağlamaya yönelik birçok yöntem ve yaklaşım geliştirilmeye başlanmıştır. Çalışanın görev yaptığı örgütün değerlerini benimsemesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmek istemesi olarak tanımlanabilecek örgütsel bağlılık, etkin insan kaynakları yönetiminde önemli bir role sahiptir. Bugünün rekabetçi ortamında kar amacı güden veya gütmeyen her türlü örgüt için örgütsel bağlılık çok önemli bir faktördür. Zira örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir.

Örgütlerdeki insanlar, yönetim biliminin tarihsel gelişiminde, ilk olarak mekanik bir unsur olarak ele alınmış, daha sonra sosyal yönü dikkate alınmıştır. Günümüzün örgütlerinde insan, başarının temel anahtarıdır. İnsan sahip olduğu bilgi beceri ve yaşam deneyimleri ile örgütlerin entelektüel sermayesidir. İşte bu sebeple, insan kaynağının örgüte olan katkısını en üst düzeye çıkarmak için gerçekleştirilen araştırmalar, günümüz yönetim biliminin temel çalışma alanı olmuştur.

Örgütsel bağlılık, mesleğe bağlılık, sadakat ve itaat gibi kavramlarla çok karıştırılmasına rağmen aslında tüm bu kavramları içine alan bir yapı arz etmektedir. Bu sebeple de aynı anda ya da farklı düzeylerde pek çok unsurdan etkilenebilmektedir. Bu unsurlardan biri de iletişim ve örgüt içindeki iletişim yani örgütsel iletişimdir.

İnsanın sosyal bir varlık oluşu, onu toplum içinde birlikte ve uyum içinde yaşamaya zorunlu kılar. İletişim, insanın var olduğu her zaman ve mekânda kaçınılmaz bir süreçtir. Çünkü birey, duygu, düşünce ve istekleri ancak iletişim yolu ile paylaşır. Hayatın her alanında iletişim kuran birey, pek tabîî ki örgüt içinde de yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile de iletişim kurmaktadır. İletişim tarzları, bireyin örgüte, yöneticisine ve iş arkadaşlarına karşı tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Örgüt içinde gerçekleşen iletişim düzeyleri ve kalitesi, insan davranışını ve psikolojisini doğrudan etkilemektedir.

İletişim kapsamında ele alınabilecek örgüt içi bilgi paylaşımı ve yöneticilerin insan ilişkilerine yaklaşımı, çok önemli iki faktördür. Çalışanların dikkate alındığını, onların duygu, düşünce ve kişiliklerine değer verildiğini göstermeye olanak sağlayan bu iki öge, doğru kullanıldığında çalışan bağlılığı oluşturmada ve korumada olumlu katkıları olacaktır. Ayrıca çalışanların örgüt içinde zamanla geliştirdiği doğal iletişim kanallarının, kişilerarası iletişimde önem yadsınamayacak kadar büyüktür. Söz konusu bu kanallar, doğru kullanıldığında ve aynı zamanda biçimsel iletişim kanallarını destekleyicisi olarak kullanıldığında, çalışanlarda, sorumluluk duygusu, yardımseverlik, paylaşım ve empati davranışlarının gelişmesine katkıda bulunacaktır. Kişiler arasında insancıl ilişkilerin oluşmasına ve gelişmesine zemin hazırlayan bu faktörlerin etkisi ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları da olumlu olarak etkilenecektir.

Çalışanların kurum içindeki statüleri örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Özellikle kadrosu gereği kurum tarafından kendisine sunulan özlük hakları ve ücret olanaklarını, diğer alternatifler ile değerlendiren bireyin bağlılık seviyesi değişebilmektedir. Araştırmanın gerçekleştirileceği kurum, bünyesinde farklı statü de çalışan barındırmaktadır. Her bir statünün ücret düzeyleri ve özlük hakları farklıdır. Zaman zaman birtakım yöneticilerin ya da örgüt dışı grupların statü farklılıklarını göz önünde bulundurmaları, daha düşük statülü olan gruplar arasında huzursuzluk meydana getirebilmektedir. Kendilerine daha az değer verildiğini, çabalarının önemsenmediğini düşünen bireyin, performansı ve kuruma bağlılığı azalmaktadır. İletişimin, farklı statüde ki çalışanları ortak bir noktada birleştirip örgütle özdeşleşmelerini sağlayan bir işleve sahip olup olmadığının tespiti, araştırmanın amaçlarından birini teşkil etmektedir.

Bu kapsamda bu çalışma ile örgüt içindeki iletişim olgusunu oluşturan çeşitli faktörlerin, çalışanlarının bağlılıklarını hangi yönde etkilediği ortaya konulması hedeflenmiştir.

Araştırmanın bulguları ile inceleme yapılan örgütte mevcut iletişim ve örgütsel bağlılık düzeyi saptanarak bu konuda yapılabilecek çalışma ve gelişmelere veri sağlanabilecektir. Araştırma yapılan örgüt yöneticilerinin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi açısından son derece önemli olan iki kavramsal alanda elde edilecek sonuçlar sayesinde, yöneticilere de katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Çalışma ile örgüt yöneticilerine çalışanları ile kurulacak ve sürdürülecek iletişim ortamından örgütsel bağlılığı geliştirme yönünde nasıl faydalanabilecekleri hakkında bilgi sağlayacaktır. Çalışmanın örgütte mevcut olması istenilen iş kalitesinin artırılması amacıyla insan faktörünün yeniden ele alınmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Böylelikle araştırma, kişilerin çalıştıkları örgütü daha fazla benimsemeleri, daha huzurlu ve verimli çalışabilmeleri, yöneticilerin iletişim biçimlerini, bağlılık yönünde nasıl kullanabileceklerine ışık tutma açısından önemli kabul edilebilir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay yöntemi, bir ya da daha fazla organizasyon, grup ya da topluluk hakkında, belirli bir süre boyunca, sistematik araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi olarak tanımlanabilir (Altunışık ve diğ., 2007: 255). Veri toplama yöntemi olarak iki aşamadan oluşan standardize anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırma, Sakarya’ da faaliyet gösteren bir kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Örgüt, 2003 yılında fiilen göreve başlamış genç bir kurum olmasına karşın, kurumsal gelişime, kültürel değerlerin oluşması ve benimsenmesine, çalışanlarla iletişime, bağlılık, performans ve motivasyonuna önem vermesi dolayısıyla araştırmanın bu kurumda yapılması uygun görülmüştür.

Araştırmada ilk olarak örgütün yapısına ve faaliyetlerine ilişkin dokümanlar toplanmış ve incelenmiştir. Bu çerçevede statülere göre personel özlük hakları ve ücret sistemleri hakkında da bilgi toplanmıştır. Kurum toplantılarına katılarak gözlem yapılmıştır. İkinci

aşamada iletişimin örgütsel bağlılığa etkisine yönelik olarak veri toplamak için standardize anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Anketin birinci bölümü demografik özellikleri belirlemeye yönelik olup, ölçülmek istenen özellikler göz önünde bulundurulacak oluşturulmuştur. İkinci kısımda, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel bağlılığın üç boyutunu içeren toplam 20 ifade, değerlendirilmeleri için deneklere sunulmuştur. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ölçek, literatürde örgütsel bağlılığı tüm boyutları ile ele alan ve açıklayan bileşenlere yer verdiğiinden ve bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda yaygın olarak kullanıldığından tercih edilmiştir. Üçüncü kısımda ise, geçmişte örgütsel iletişim kavramı üzerine yapılmış araştırmalarından derlenerek oluşturulan Örgütsel İletişim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte dört boyut yer almaktadır. Bu kısımda da deneklere 21 ifade sunulmuştur.

Demografik özellikleri belirlemeye yönelik olan birinci kısımda, deneklere, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, statü ve görevleri sorulmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde yer alan 1,2,3,4,5,6 ve 7. ifadeler duygusal bağlılık boyutunu, 8,9,10,11 ve 12. ifadeler devamlılık bağlılığı boyutunu, 13,14,15,16,17,18,19 ve 20. ifadeler normatif bağlılık boyutunu ölçmeye yöneliktir.

Örgütsel İletişim ölçeğinde yer alan 1,6,8,12,17 ve 21. ifadeler iletişim, 2,10,11,14 ve 16. ifadeler yönetim tarzı, 3,9,13,18 ve 20. ifadeler bilgi paylaşımı ve 4,5,7,15 ve 19. ifadeler biçimsel olmayan iletişim boyutunu ölçmeye yöneliktir.

Anket 465 kişi üzerinde uygulanmış, anketi cevaplayacak kişilere çalışmanın ne amaçla yapıldığı ve soruları cevaplarken dikkat etmeleri gereken hususların neler olduğu konusunda kendilerine bilgi verilmiştir. Uygulanan anket Ek I'de yer almaktadır.

Ankette hem örgütsel bağlılığı hem de örgütsel iletişimi tespit etmeye yönelik sorular, 5'li Likert ölçeğine göre, şu şekilde puanlandırılmıştır:

1 – Kesinlikle katılmıyorum

2 – Katılmıyorum

3 – Kararsızım

4 – Katılıyorum

5 – Kesinlikle katılıyorum

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 13.0 istatistik programından faydalanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı olarak su ve kanalizasyon hizmeti veren bir kamu kurumunda görev yapan 465 çalışanın verdiği cevaplarla sınırlıdır. 2010 yılı sonu itibariyle toplam 627 personeli bulunan kurumda tüm personele ulaşılması hedeflenmiş ancak sadece 470 anket formu dağıtılabilmektedir. Dağıtılan anket formlarının 465'i, denekler tarafından doldurulmuş olarak sunulmuştur.

Kurum bünyesinde farklı eğitim düzeyi, yaş grupları ve görevlerde çalışanlar mevcuttur. Dolayısıyla bu durum anket sorularının doğru algılanmasını etkileme olasılığına sahiptir. Ayrıca İlçe Şube Müdürlerinde ve uzak noktalarda görev yapan personele anket sunumunda birebir görüşme imkânı elde edilememiş olması da anketin amacının direkt olarak anlatılmasını engellemiştir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan pek çok araştırma, iletişim olgusunun, örgütsel düzenin işleyişine önemli katkıları olduğunu göstermiştir. Örgüt içindeki iletişim, bilgi paylaşımı, geri bildirim, hoşgörölü ve huzurlu bir çalışma ortamının varlığını sağlamaktadır. Adı geçen bu faktörler, çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Çevresindeki insanların ne yaptığını bilen, kendi yaptıklarını fark edildiğini gören, hoşgörölünün ve huzurun hâkim olduğu bir çalışma ortamında çalışan bireyin, kurumuna karşı bağlılığı yüksek olacaktır.

Çalışanların duygusal bağlılığı örgütteki maddi imkânlardan kısmen bağımsız olarak değerlendirilebilecek çeşitli unsurlardan kaynaklandığı için kamu örgütlerinde anlamlı olabilecek öğeler içermektedir (Biçer ve diğ., 2009:).

Ayrıca kamuya hizmet vermenin kendiliğinden kaynaklanan bir anlam ifade ettiği ve sadece bu amaç birliği dâhilinde çalışanı örgüte bağlayabileceği de düşünülebilir. Araştırmalarda duygusal bağlılığın özellikle çalışan performansını olumlu etkilediği

(Brett vd., 1995; Benkhoff, 1997), işten ayrılma niyetini azalttığı (Mathieu ve Zajac, 1990) ve iş tatminini arttırarak (Eby vd., 1999), örgütsel vatandaşlık davranışını tetiklediği (Organ ve Ryan, 1995) belirlenmiştir. Ayrıca değişik çalışmalarda, kamu veya özel sektör mülkiyetindeki örgütlerde çalışma (Zeffane, 1994), yaş, eğitim ve kıdem gibi değişkenler (Luthans vd., 1988) ve iş tatmininin(Mathieu ve Zajac, 1990; Hackett vd., 1994) örgüte olan bağlılığın duygusal bileşeniyle ilgileri ortaya çıkarılmıştır (Biçer ve diğ., 2009: 12).

Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılık, yöneticilerin işgörenler ile kurduğu iletişim sistemi, çalışanlara, performansları ve çalışmaları hakkında geribildirimde bulunma, işgörenlerin işle ilgili alınan kararlara katılımı gibi faktörlerden etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 2009: 14).

Buradan hareketle örgütsel bağlılığın duygusal bileşenlerinin, araştırma kapsamında belirlenen iletişim boyutlarından etkilenme derecesini belirlemek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1a: Duygusal bağlılık ile örgütsel iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1b: Duygusal bağlılık ile örgüt içindeki bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1c: Duygusal bağlılık ile örgüt yöneticilerinin davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1d: Duygusal bağlılık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılığın devamlılık bileşeni, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma şeklinde tanımlanabilir. Devamlılık bağlılığı, çalışanların ücret düzeyinin algısının yanı sıra örgütteki kıdem, eğitim ve kariyer olanaklarının varlığı ile ilişkilidir. Çalışanın örgütte çalışmaya başladığı ilk dönemlerde, devamlılık bağlılığı, diğer bağlılık bileşenlerine göre daha yüksektir. Bu durum, bireyin ücret, sosyal haklar, kariyer fırsatları gibi imkânlardan dolayı örgütün bir parçası olmayı kabul edip çalışmaya başlamasından kaynaklanmaktadır. İletişim yöntemleri ile donanımlı ve profesyonel çalışanları örgüte çekmek, örgütü onlar için çekici kılmak için örgütün

maddi imkânlarının bu çalışanlarla paylaşmak mümkündür. Etkin bir iletişim sistemi ile çabaları karşısında elde edecekleri maddi imkânlar hakkında net bilgiye sahip çalışanların devamlılık bağlılığı yüksek olacaktır.

Buradan hareketle iletişim ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2a: Devamlılık bağlılığı ile örgütsel iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2b: Devamlılık bağlılığı ile örgüt içindeki bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2c: Devamlılık bağlılığı ile örgüt yöneticilerinin davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2d: Devamlılık bağlılığı ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

Normatif bağlılık, çalışanların örgütte çalışmanın doğru olduğuna inanmaları sonucunda yaşanan bir bağlılıktır. Hem yükümlülük hem de duygusal boyutu olan bu bağlılık türünde önemli bir rol de güven faktörüne düşmektedir. Araştırmacılar güveni, inançlara, değerlere ve duygulara dayanan ve davranışlara yansıyan tutum şeklinde tanımlamıştır (Başyigit, 2006: 78). Güven duygusu örgütsel etiğin benimsetilmesini, örgüt yöneticilerinin dürüst ve doğru olarak algılanmasını sağlayacaktır. Örgütlerine hizmet etmeyi etik ve doğru olarak kabul eden, yöneticilerine güvenen çalışanların normatif bağlılığı da yüksek olacaktır. Güven duygusu ise ancak açık ve doğru iletişim yöntemleri ile sağlanabilir.

Bu sebeple normatif bağlılık ve iletişim arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla aşağıda hipotezler geliştirilmiştir:

H3a: Normatif bağlılık ile örgütsel iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3b: Normatif bağlılık ile örgüt içindeki bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3c: Normatif bağlılık ile örgüt yöneticilerinin davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3d: Normatif bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

Çalışanların kurum içindeki statüleri de örgütsel bağıllığı etkileyebilmektedir. Özellikle kadrosu gereği kurum tarafından kendisine sunulan özlük hakları ve ücret olanaklarını, diğer alternatifler ile değerlendiren bireyin bağıllık seviyesi de değişebilmektedir. Bu durumu ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4a: Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkide farklılıklar vardır.

H4b: Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkide farklılıklar vardır.

H4c: Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ile normatif bağıllık arasındaki ilişkide farklılıklar vardır.

3.5. Araştırma Bulguları

3.5.1. Örgüt Analizi

Örnek olay kapsamında incelemeye tabi tutulan kurum, faaliyet ve çalışmalarına Büyükşehir Belediyesi'ne karşı sorumlu, kendi müstakil bütçesini yöneten bir kamu kurumudur. Daha önce Adapazarı Belediyesi' ne bağlı olarak faaliyet gösteren kurum, ancak Sakarya Büyükşehir Belediyesi' nin kurulmasından sonra 01.01.2003 tarihinde fiilen göreve başlamıştır. Kurumun faaliyet alanları şunlardır:

Şehrin içmesuyu, kanalizasyon ve yağmursuyu ihtiyaçlarını karşılamak

-Şehrin ihtiyaçlarına yönelik olarak yeni yatırımlarda bulunmak

-Vatandaşların hizmetleri etkin biçimde almalarını sağlayacak sistemler kurmak

-Su kaynaklarını korumak

-Alternatif su kaynakları oluşturmak

Örgüt, Sakarya Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde yer alan 143.953 hektar coğrafi alana aralıksız olarak altyapı ve diğer hizmetleri götürmektedir. Hizmet verilen nüfus 2010 yılı verilerine göre 688.311 olarak gerçekleşmiştir.

2010 yılı sonu itibariyle toplam 627 çalışanı olan kurumun yıllara göre personel dağılımı Tablo 2 de gösterilmiştir.

Tablo 2: Yıllara Göre Personel Dağılımı

Statüler	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010
Memur	92	98	93	104	97
İşçi	309	297	277	259	245
Sözleşmeli Personel	5	16	40	45	51
Firma İşçisi	149	189	220	216	234
TOPLAM	555	600	630	624	627

Personel dağılımında en büyük oran işçi ve firma işçilerine ait olduğu görülmüştür. Firma işçilerinin varlığı azımsanmayacak ölçüde yüksektir. Firma işçileri ücret ve sosyal haklar konusunda kendi işverenine bağlı ancak işe alım kararı, görev dağılımı ve izin kararı tamamen kurum yöneticileri tarafından verilmektedir. Bir başka deyişle, firma işçilerinin, işle ilgili her tür konuda kurum yönetimine karşı sorumlu olduğu görülmüştür.

Örgütte yapılan gözlem ve incelemeler sonucunda örgütteki karar alma mekanizmaları, toplantı kültürü, iç ve dış müşteri memnuniyeti konusunda yapılan çalışmalar değerlendirilerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

İnceleme yapılan örgüt bilgi paylaşımına, kararlara personelin katılımına, kurumsallaşma adına değerlendirme toplantılarına son derece önem vermektedir. Örgütte toplantı ve yönetimi çok önemli olup, hafta başında tüm üst yönetim kadrosunun katıldığı üst koordinasyon toplantısı yapılmaktadır. Bu toplantıda, yapılan çalışmalar hakkında tüm birim yöneticilerinin bilgilendirilmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte aylık olarak düzenlenen ve yine tüm üst yönetim kadrosuyla birlikte tüm şube müdürlerinin katıldığı şube müdürleri toplantısı yapılmakta, burada örgütle ilgili yapılan genel çalışmalar hakkında şube müdürleri bilgilendirilmekte, onların kendi

alanlarıyla ilgili yaptıkları uygulamalar hakkında bilgi alınmakta ve sonrasında her şube müdürüne söz verilerek karşılaştıkları sorunlar dinlenilmektedir. Toplantı tutanağına kaydedilen bu sorunlar daha sonra değerlendirilerek, bunlara ilişkin eylem planları oluşturulmaktadır.

Üst yönetim ve birim toplantılarında gerçekleştirilen sunumlarda, birimlerin sergilediği faaliyetlerin sayısal verilerle sunulmasına daha fazla önem verilmektedir. Teknik özellikte bir kurum olmasından kaynaklanabilecek bu durum, genel idari hizmetlerde görev yapan çalışanların faaliyetlerini yönetimin beklediği ölçüde sunmalarını zorlaştırmakta ve genel idari hizmet çalışanlarının zaman zaman kendilerini doğru olarak ifade edememeleri sonucu ortaya koymaktadır.

Örgütte, yılda bir kez ölçülen çalışan memnuniyet anketi uygulaması bulunmaktadır. Çalışan tatmini ve kurum bağlılığı, yönetim tarzı ve liderlik, çalışma ortamı, ücret ve sosyal haklar, terfi ve gelişme fırsatları, iş ve işin niteliği, çalışanlar arası ilişkiler ve iletişim, katılım, iç memnuniyet, kurum imajı, kurum bağlılığı gibi alt başlıklardan oluşan ve çalışanların genel memnuniyet düzeyini ölçmeyi amaçlayan bu anketler birim bazında ve genel değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Sonuçlar yine tüm üst yönetim kadrosu tarafından değerlendirilmekte ve iyileştirilebilecek düzeyde olanlarla ilgili eylem planları oluşturulmaktadır. Eylem planlarında geline aşamalar belirli aralıklarla gözden geçirilmektedir. Ayrıca ilk olarak 2011 yılı başında, örgütsel etik değerlerin yer aldığı etik kitapçığı hazırlanmış ve tüm personele dağıtılmıştır.

Kurumda yılda bir kez olmak üzere tüm çalışanların katılımının sağlanmaya çalışıldığı personel bilgilendirme toplantısı düzenlenmektedir. Burada amaç, tüm personelin bir arada bulunarak birbiriyle kaynaşmasının sağlanması, personelin kurumda yapılan çalışmalar ve faaliyetler hakkında bilgi sahibi olması ve kurum aidiyetinin sağlanmaya çalışılmasıdır. Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve Daire Başkanlarının sunumlarına da yer verilen bu toplantıda Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları genel değerlendirme yaparlarken, Daire Başkanları ise kendi birimleriyle ilgili faaliyetlerini tanıtan sunum yapmaktadırlar. Yine kurumda yılda bir kez olmak üzere, kaynaşma ve aidiyet adına personelin aileleriyle birlikte katılabilecekleri piknik ve iftar programları organize edilmektedir.

3.5.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Deneklerin örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerin güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla kullanılan ölçek 20 sorudan, örgütsel iletişim düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçek ise 21 sorudan oluşmaktadır. Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Bir test ne derece güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirdir (Altunışık ve diğ., 2001: 107). Güvenilirlik yöntemleri içerisinde en çok kullanım alanına sahip olan yöntem alfa yöntemidir. Alfa katsayısı, anketteki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit eder. Güvenilirlik katsayısı 0'a yaklaştıkça güvenilirlik düşmekte 1'e yaklaştıkça da güvenilirlik yükselmektedir.

Güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 3' te gösterilmiştir.

Tablo 3: Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Örgütsel Bağlılık	0,845	20
Örgütsel İletişim	0,838	21

Tablo 3' te görüldüğü üzere ölçeklerin Cronbach's Alpha değeri 1' e yaklaşmıştır. Bu durum ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.5.3. Örgüt Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu

Tablo 4: Örgüt Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Sn.	Soru adı	İfadeler	n	%	Sn.	Soru adı	İfadeler	n	%
1	Cinsiyet	Bayan	67	14,57	4	Çalışma Süresi	0-3 yıl	114	24,73
		Bay	393	85,43			4-7 yıl	189	41,00
							8 yıl ve daha fazla	158	34,27
2	Yaş	18-24	17	3,71	5	Statü	Memur	66	14,67
		25-34	197	43,01			İşçi	153	34,00
		35-44	156	34,06			Sözleşmeli Pers.	38	8,44
		45-54	82	17,90			Firma Personeli	193	42,89
		55 ve üstü	6	1,31					
3	Eğitim Durumu	İlköğretim	101	22,54	6	Görev	Üst Yönetim	14	3,25
		Ortaöğretim	203	45,31			Şube Müdürü	19	4,41
		Önlisans	67	14,96					
		Lisans	57	12,72					
		Yüksek Lisans	18	4,02					
		Doktora	2	0,45					

Tablo 4’ te yer alan değerlere bakıldığında anket katılımcılarının % 85,43’ ü erkek çalışanlardır. Bu durum, örgütün personel yapısının daha erkek çalışanlardan oluştuğu göz önüne alındığında normal olduğunu göstermektedir. Yaş ortalaması açısından, katılımcıların % 43,01’ lik oranı 25-34 yaş arasında yer almaktadır. Eğitim durumunda ise en yüksek oran % 45,31’ dir. Bu oran ortaöğretim grubuna aittir. Yani toplam katılımcıların yaklaşık yarısı lise mezunudur. Katılımcıların % 41’ lik bir çoğunluk ile 4

-7 yıl arası çalışanlarda görülmektedir. Bu oranı, % 34,27 ile 8 yıl ve daha fazla çalışan personel takip etmektedir. % 34,27' lik kısmı, örgütün kuruluşu ile birlikte diğer örgütlerden ve alt kademe belediyelerden gelen çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş aralığının çoğunlukla 25-34 yaş olması ve çalışma süresi oranının en yüksek 4-7 yıllık kısımda yer alması, örgütteki personel yapısının genç olduğunu göstermektedir.

3.5.4. Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Frekans Tablosu

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Frekans Tablosu

İfadeler		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Ort.
		f	%	f	%	f	%	
Duygusal Bağlılık	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	62	13,54	59	13	337	73,58	3,89
	Kurum dışındaki insanlara Kurumumu övmekten zevk alırım.	58	12,61	52	11	350	76,09	3,92
	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	63	13,88	39	9	352	77,53	3,91
	Bu kuruma bağlı olduğum gibi başka bir kuruma bağlı olabileceğimi zannetmiyorum.	142	31,14	126	28	188	41,23	2,60
	Bu kurumda kendimi "aileden biri" gibi hissediyorum.	86	18,78	75	16	297	64,85	3,65
	Bu kurum, hayatımda ayrı bir öneme sahiptir.	62	13,54	72	16	324	70,74	3,80
	Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	55	12,36	101	23	289	64,94	3,74
Devamlılı Bağlılığı	İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılamam.	128	28,19	97	21	229	50,44	3,39
	Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım altüst olur.	184	40,44	63	14	208	45,71	3,14
	Bu kurumdan ayrıldığım takdirde maddi olarak çok sıkıntı çekerim.	141	31,13	54	12	258	56,95	3,40
	Bu kurumdan ayrılmamı çekici kılacak iş alternatiflerimin sayısı çok az.	110	24,07	104	23	243	53,17	3,43

Tablo 5' in devamıdır.

İfadeler		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Ort.
		f	%	f	%	f	%	
Dev. Bağ.	İşime ve mesleğime çok fazla emek harcadığım için bu kurumdan ayrılmak istemiyorum.	60	13,22	62	14	332	73,13	3,88
Normatif Bağlılık	Bu günlerde insanlar çok fazla iş değiştiriyor.	89	19,43	176	38	193	42,14	3,35
	Bir insan çalıştığı kuruma sadık olmalıdır.	24	5,24	16	3	418	91,27	4,40
	Bir kurumdan diğerine geçmenin etik olduğunu düşünmüyorum.	151	33,04	110	24	196	42,89	3,20
	Sadakatin önemli olduğuna inandığım için ve bu nedenle bu kurumda çalışmaya devam etmem gerektiğini düşünüyorum.	95	20,79	78	17	284	62,14	3,60
	Başka bir iş fırsatı doğduğu takdirde bu kurumdan ayrılmam doğru olmaz.	140	30,77	101	22	214	47,03	3,25
	Bana çalıştığım kuruma sadık kalmanın değeri öğretildi.	65	14,29	70	15	320	70,33	3,81
	İnsanların iş hayatının tamamını tek bir kurumda tamamladıkları zamanlarda herşey daha iyiydi.	62	13,54	119	26	277	60,48	3,70
	Bu kurumun çalışanı olarak anılmak beni çok mutlu ediyor.	35	7,61	61	13	364	79,13	4,07

Katılımcıların, örgütsel bağlılık ifadelerine verdikleri cevaplar, Tablo 5' te görülmektedir. Buna göre, katılımcıların 337 si % 73,58' lik bir ortalama ile kariyerlerinin geri kalanını bu örgütte geçirmek istediklerini belirtmiştir. Yine katılımcıların 350 si % 76,09'luk bir ortalama ile, kurumları hakkında örgüt dışındaki kişilere olumlu şekilde konuşmaktan zevk aldıklarını belirtmiştir. Kurumun sorunlarını

kendi sorunlarım gibi görürüm ifadesine araştırmaya katılanların % 77,53'ü katılıyorum cevabını verirken, katılımcıların % 41,23'ü başka bir kuruma bağlı olamayacaklarını belirtmiştir. % 64,85' lük bir ortalama sahip 297 çalışan, kendilerini kurum içinde aileden biri gibi gördüklerini beyan etmiştir. Katılımcıların % 70,74' ü kurumlarının kendileri için ayrı bir öneme sahip olduğunbelirtirken, % 64,94' ü kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissettikleri yönünde görüş bildirmiştir. Görüldüğü üzere, katılımcılar, duygusal bağlılık boyutu ile ilgili olan ifadelere, yüksek oranda katılıyorum cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların % 50,44' ü isteseler bile şu an için kurumdan ayrılamayacaklarını beyan ederken, % 45,71' i, kurumdan ayrılmaları halinde, hayatlarının altüst olacağını belirtmiştir. Katılımcıların 258' i % 56,95' lik bir ortalama ile eğer kurumdan ayrılırlarsa maddi anlamda çok sıkıntı çekeceklerini ifade etmiştir. Yine katılımcıların % 53,17' si, kurumdan ayrılmaları için başka iş alternatiflerinin olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların 332 si % 73,13' lük bir ortalama ile kuruma yaptıkları mesleki yatırım ve işlerine harcadıkları emek ve çaba yüzünden kurumdan ayrılmak istemedikleri yönünde görüş bildirmiştir.

Ölçekte yer alan “Bir insan çalıştığı kuruma sadık olmalıdır” ifadesine verilen katılıyorum cevabı, % 91,27' lik bir ortalama ile ankete katılan kurum çalışanlarının kurum sadakatine önem verdiklerini göstermektedir. Aynı şekilde “Bana çalıştığım kuruma sadık kalmanın değeri öğretildi” ifadesine % 70,33 oranında katılıyorum cevabı, sadakat konusundaki görüşü doğrulamaktadır. 364 katılımcı, % 79,13'lük bir ortalama ile kurum çalışanı olarak anılmaktan büyük memnuniyet duyduklarını ifade etmiştir.

3.5.5. Örgütsel İletişim İfadelerine İlişkin Frekans Tablosu

Tablo 6: Örgütsel İletişim İfadelerinin Frekans Tablosu

İfadeler		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Ort.
		f	%	f	%	f	%	
Örgütsel İletişim	İşimle ilgili gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşırım.	66	14,44	30	6,56	361	78,99	3,88
	Kurumda kişilerarası iletişimin iyi olduğuna inanıyorum.	74	16,23	81	17,76	301	66,01	3,64
	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum.	334	74,06	56	12,42	61	13,53	2,09
	Yöneticimle olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum.	299	66,30	66	14,63	86	19,07	2,28
	Kurumda birimler arası iletişimin iyi olduğuna inanıyorum.	107	23,67	102	22,57	243	53,76	3,37
	İş ve diğer konularla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimi Yönetime kolaylıkla iletebiliyorum.	101	22,30	66	14,57	286	63,13	3,53
Yöneticilerin Davranışları	Üst Yönetim işle ilgili bir karar vermeden önce ilgili çalışanları dinler ve onların fikrini alır.	128	28,01	78	17,07	251	54,92	3,33
	Kurumda destekleyici ve teşvik edici bir ortam vardır.	118	25,93	110	24,18	227	49,89	3,30
	Yöneticim beni tanımak için gayret gösterir.	103	22,64	102	22,42	250	54,95	3,42
	Yönetimin çalışanlarla kurduğu ilişkide samimiyet ve ilgi hakimdir.	89	20,00	92	20,67	264	59,33	3,51
	Üst Yönetim çalışanlara karşı hoşgörülü davranır.	59	13,00	83	18,28	312	68,72	3,72

Tablo 6' nın devamıdır.

İfadeler		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Ort.
		f	%	f	%	f	%	
Bilgi Paylaşımı	Kurumumun amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları Yönetim tarafından açıklanır.	71	15,78	88	19,56	291	64,67	3,63
	Kurumda işle ilgili meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberdar oluyorum.	124	27,49	95	21,06	232	51,44	3,27
	İşim için gerekli bilgi bana zamanında doğru olarak gelir.	96	21,15	78	17,18	280	61,67	3,52
	Kurum içinde bilgi paylaşımı vardır.	102	22,52	106	23,40	245	54,08	3,39
	İşim için gerekli bilgi direkt ilgili kişiden gelir.	74	16,30	73	16,08	307	67,62	3,68
Bicimsel Olmayan İletişim	Kurumdaki çalışanlar arasında, Kurumla ilgili olarak, bireyler arasında dolaşan bilgilerin doğruluğuna inanıyorum.	96	21,52	142	31,84	208	46,64	3,29
	İş arkadaşlarımla örgüt dışındaki iletişimim iyidir.	40	8,91	47	10,47	362	80,62	3,98
	Çalışanların birbirleriyle kurduğu ilişkide samimiyet ve ilgi hakimdir.	94	20,89	96	21,33	260	57,78	3,46
	İş arkadaşlarımla iş ortamı dışında herhangi bir ilişkim olmaz.	327	72,35	32	7,08	93	20,58	2,27
	Kurumdaki çalışanlar arasındaki söylentilerin asılsız olduğunu düşünüyorum.	84	18,67	219	48,67	147	32,67	3,19

Örgütsel iletişim ifadelerini yanıtlayan katılımcıların % 78,99' u örgüt içinde, işleri ile ilgili bilgilere kolaylıkla ulaştıklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 66,01' i kurum içindeki çalışanlar arasında kişilerarası iletişimin iyi olduğu yönünde değerlendirmeden bulunmuştur. “Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum” sorusuna katılımcıların 334'ü % 74,06' lık bir ortalama ile katılmıyorum yanıtını vermiştir. Aynı şekilde katılımcıların % 66,30' u “Yöneticimle olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum” sorusuna katılmıyorum yanıtını vermiştir. Bu durum, çalışanların birbirleri ve yöneticileri olan ilişkilerinin iyi olduğunu ve böyle bir nedene dayanan ayrılık kararı oranının az olduğunu göstermektedir. Tablo 5' te görüldüğü üzere kurumda birimler arası iletişimin iyi olduğu düşüncesi, yöneticiler tarafından, çalışanların kararlara katılımına imkân tanınması, kurum destekleyici ve teşvik edici ortamın varlığı ve yöneticilerin, çalışanlarını tanımak için çaba göstermeleri konusundaki ifadelere, orta seviyelerde katılıyorum şeklinde görüş bildirilmiştir. Katılımcıların % 63,13' ü, işle ilgili görüş, dilek ve önerilerini kurum Üst Yönetimine kolaylıkla ilettiklerini belirtirken, % 68,72' si, üst yönetimin kendilerine karşı hoşgörölü davrandıklarını ifade etmiştir. Bilgi paylaşımı boyutunu ele alındığında, katılımcıların % 64,67' si, örgütün amaç, politika, hedef ve sorunların Yönetim tarafından paylaşıldığı hususunda katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Araştırma sorularını cevaplayan katılımcıların 232 si % 51,44' si kurum içinde işle ilgili meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberdar olduklarını belirtmiştir. % 61, 67 oranında katılımcı, işiyle ilgili gerekli bilgilerin kendilerine zamanında doğru olarak ulaştığı belirtirken katılımcıların % 67,62' si bilginin direkt ilgili kişiden geldiği yönünde görüş bildirmiştir. 245 katılımcı % 54,08' lik ortalama ile kurum içinde bilgi paylaşımının mevcut olduğunu konusunda hemfikir olmuştur. Çalışanlar arasında, örgütle ilgili olarak dolaşan bilgilerin doğruluğuna 208 katılımcı % 46,64' lük bir ortalama ile katılıyorum yönünde görüş bildirirken, 219 katılımcı, kurum içinde çalışanlar arasında dolaşan söylentilerin asılsız olduğu konusunda kararsız kalmıştır. Bu oran % 48, 67' dir. Bu durum, örgüt çalışanların doğal iletişim kanallarını kullanarak birbirlerine kurum ve işleri ile ilgili ilettikleri bilgilerin doğruluklarına inandıklarını göstermektedir. Katılımcıların % 80,62' si iş arkadaşları ile olan iletişiminin örgüt dışında da iyi seviyede olduğunu belirtirken, % 72,35' i örgüt dışında iş arkadaşları ile herhangi bir ilişki kurmadıkları ifadesine

katılmadığını belirtmiştir. Bu iki ifadeye verilen cevaplar birbirini yaklaşık olarak doğrulamaktadır.

3.5.6. Araştırmadaki Değişkenlerle İlişkin Analizler

Araştırma kapsamında yapılan, örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlar ile örgütsel iletişimi oluşturan boyutlar arasında yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi $p_{\text{value}} < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İletişim	Yöneticilerin Davranışları	Bilgi Paylaşımı	Biçimsel Olmayan İletişim
Duygusal Bağlılık	1						
Devamlılık Bağlılığı	0,612**	1					
Normatif Bağlılık	0,692**	0,667**	1				
İletişim	0,580**	0,382**	0,465**	1			
Yöneticilerin Davranışları	0,561**	0,440**	0,467**	0,740**	1		
Bilgi Paylaşımı	0,547**	0,404**	0,474**	0,742**	0,856**	1	
Biçimsel Olmayan İletişim	0,268**	0,180**	0,257**	0,427**	0,272**	0,283**	1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo7' ye göre, iletişim ile duygusal bağıllık arasında % 58 lik pozitif yönlü güçlü bir ilişki, iletişim ile devamlılık bağıllığı arasında % 38,2 lik pozitif yönlü zayıf bir ilişki, iletişim ile normatif bağıllık arasında % 46,5 lik pozitif yönlü zayıf bir ilişki mevcuttur.

Aynı tabloda örgüt yöneticilerin davranışları ile duygusal bağıllık arasında % 56,1 lik pozitif yönlü güçlü bir ilişki, örgüt yöneticilerinin davranışları ile devamlılık bağıllığı arasında % 44 lük pozitif yönlü zayıf bir ilişki, yöneticilerin davranışları ile normatif bağıllık arasında % 46, 7 lik pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır.

Bilgi paylaşımı ile duygusal bağıllık arasında % 54,7 lik pozitif yönlü güçlü bir ilişki, bilgi paylaşımı ile devamlılık bağıllığı arasında % 40,4 lük pozitif yönlü zayıf bir ilişki, bilgi paylaşımı ile normatif bağıllık arasında % 47,4 lük pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır.

Biçimsel olmayan iletişim ile duygusal bağıllık arasında % 26,8 lik pozitif yönlü zayıf bir ilişki, biçimsel olmayan iletişim ile devamlılık bağıllığı arasında % 18 lik pozitif yönlü zayıf bir ilişki, biçimsel olmayan iletişim ile normatif bağıllık arasında % 25,7 lik pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 8: Duygusal bağıllık örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,580	0,336	0,335	0,708

a Predictors: (Constant), İletişim

Duygusal bağıllık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,580 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Duygusal bağıllığın örgütsel iletişimle açıklanma derecesi olan R² değeri 0,336 olarak hesaplanmıştır. Yani, duygusal bağıllığın %33,6' sı örgütsel iletişimle açıklanmıştır.

Tablo 9: Duygusal bağıllık örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
1	Regression	105,963	1	105,963	211,657	0,000
	Residual	209,265	418	0,501		
	Total	315,228	419			

a Predictors: (Constant), İletişim

b Dependent Variable: Duy.Bag

Tablo 10: Duygusal bağıllık örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P _{value}
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,324	0,170		7,776	0,000
	İletisim	0,657	0,045	0,580	14,548	0,000

a Dependent Variable: Duy.Bag

Beta katsayısı, 0,580 ve denklemin sabit sayısı ise 1,324 olarak hesaplanmıştır. Duygusal Bağıllık= 1,324 + 0,580* örgütsel iletişim olduğu gözlenmektedir ve p_{value} (0,000)<0,05 olduğundan dolayı sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz ve denklem sonucuna bakıldığında duygusal bağıllık ile örgütsel iletişim arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 7' de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına ve basit regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal bağıllık ve örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11: Duygusal bağıllık bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,547	0,300	0,298	0,723

a Predictors: (Constant), Bilgi Paylaşımı

Örgüt içindeki bilgi paylaşımı ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,547 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Duygusal bağıllığın örgüt içindeki bilgi paylaşımı ile açıklanma derecesi olan R² değeri 0,298 olarak hesaplanmıştır. Yani, duygusal bağıllığın % 29,8 ‘i örgüt içindeki bilgi paylaşımı ile açıklanmıştır.

Tablo 12: Duygusal bağıllık bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
1	Regression	91,401	1	91,401	174,989	0,000
	Residual	213,630	409	0,522		
	Total	305,031	410			

a Predictors: (Constant), Bilgi Paylaşımı

b Dependent Variable: Duy.Bag

Tablo 13: Duygusal bağıllık bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P _{value}
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,959	0,140		14,022	0,000
	BilgiPaylasimi	0,508	0,038	0,547	13,228	0,000

a Dependent Variable: Duy.Bag

Beta katsayısı, 0,547 ve denklemin sabit sayısı ise 1,959 olarak hesaplanmıştır. Duygusal Bağıllık= 1,959 + 0,547* bilgi paylaşımı olduğu gözlenmektedir ve p_{value} (0,000)<0,05 olduğundan dolayı sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz ve denklem sonucuna bakıldığında duygusal bağıllık ile örgüt içindeki bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 7’ de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına ve basit regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt içindeki bilgi paylaşımı ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,561	0,315	0,313	0,717

a Predictors: (Constant), Yönetici davranışları

Örgüt yöneticilerinin davranışları ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,561 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Duygusal bağıllığın örgüt yöneticilerinin davranışları ile açıklanma derecesi olan R² değeri 0,315 olarak hesaplanmıştır. Yani, duygusal bağıllığın % 31,5’ i örgüt yöneticilerinin davranışları ile açıklanmıştır.

Tablo 15: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
1	Regression	97,585	1	97,585	189,823	0,000
	Residual	212,317	413	0,514		
	Total	309,902	414			

a Predictors: (Constant), Yönetici davranışları

b Dependent Variable: Duy.Bag

Tablo 16: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P _{value}
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,057	0,127		16,160	0,000
	YonetimTarzi	0,488	0,035	0,561	13,778	0,000

a Dependent Variable: Duy.Bag

Beta katsayısı, 0,561 ve denklemin sabit sayısı ise 2,057 olarak hesaplanmıştır. Duygusal Bağlılık= 2,057 + 0,561* yönetici davranışları olduğu gözlenmektedir ve p_{value} (0,000)<0,05 olduğundan dolayı sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz ve denklem sonucuna bakıldığında örgüt yöneticilerinin davranışları ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 7' de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına ve basit regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt yöneticilerinin davranışları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17: Duygusal bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,268	0,072	0,070	0,829

a Predictors: (Constant), Biçimsel Olmayan İletişim

Örgütteki biçimsel olmayan iletişim ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,268 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Duygusal bağıllığın örgütteki biçimsel olmayan iletişim ile açıklanma derecesi olan R² değeri 0,070 olarak hesaplanmıştır. Yani, duygusal bağıllığın sadece % 0,70 ‘si örgütteki biçimsel olmayan iletişim ile açıklanmıştır.

Tablo 18: Duygusal bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
1	Regression	21,699	1	21,699	31,583	0,000
	Residual	280,313	408	0,687		
	Total	302,012	409			

a Predictors: (Constant), Biçimsel Olmayan İletişim

b Dependent Variable: Duy.Bag

Tablo 19: Duygusal bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P _{value}
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,054	0,305		6,737	0,000
	Biçimsel Olmayan İletişim	0,495	0,088	0,268	5,620	0,000

a Dependent Variable: Duy.Bag

Beta katsayısı, 0,268 ve denklemin sabit sayısı ise 2,054 olarak hesaplanmıştır. Duygusal Bağlılık= 2,054 + 0,268* biçimsel olmayan iletişim olduğu gözlenmektedir ve p_{value} (0,000)<0,05 olduğundan dolayı sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz ve denklem sonucuna bakıldığında örgütteki biçimsel olmayan iletişim ile duygusal bağıllık arasında pozitif ve zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 7’ de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına ve basit regresyon analizi sonuçlarına göre örgütte biçimsel olmayan iletişim ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H1d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20: Devamlılık bağıllığı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,382	0,146	0,144	0,935

a Predictors: (Constant), İletişim

Devamlılık bağıllığı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,382 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Devamlılık bağıllığının örgütsel iletişimle açıklanma derecesi olan R² değeri 0,146

olarak hesaplanmıştır. Yani, devamlılık bağlılığının %14,6' sı örgütsel iletişimle açıklanmıştır.

Tablo 21: Devamlılık bağlılığı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
1	Regression	63,841	1	63,841	72,995	0,000
	Residual	373,452	427	0,875		
	Total	437,293	428			

a Predictors: (Constant), İletişim

b Dependent Variable: Dev.Bag

Tablo 22: Devamlılık bağlılığı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P _{value}
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,566	0,224		6,996	0,000
	İletisim	0,509	0,060	0,382	8,544	0,000

a Dependent Variable: Dev.Bag

Beta katsayısı, 0,382 ve denklemin sabit sayısı ise 1,566 olarak hesaplanmıştır. Devamlılık Bağlılığı= 1,566 + 0,382* örgütsel iletişim olduğu gözlenmektedir ve p_{value} (0,000)<0,05 olduğundan dolayı sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz ve denklem sonucuna bakıldığında devamlılık bağlılığı ile örgütsel iletişim arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 7’ de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına ve basit regresyon analizi sonuçlarına göre devamlılık bağlılığı ve örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H2a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23: Devamlılık bağlılığı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,404	0,163	0,161	0,926

a Predictors: (Constant), Bilgi Paylaşımı

Devamlılık bağlılığı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,404 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Devamlılık bağlılığının bilgi paylaşımı açıklanma derecesi olan R² değeri 0,163 olarak hesaplanmıştır. Yani, devamlılık bağlılığının %16,3 ü örgütsel iletişimle açıklanmıştır.

Tablo 24: Devamlılık bağlılığı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
1	Regression	69,810	1	69,810	81,367	0,000
	Residual	357,769	417	0,858		
	Total	427,579	418			

a Predictors: (Constant), BilgiPaylasimi

b Dependent Variable: Dev.Bag

Tablo 25: Devamlılık bağıllığı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P _{value}
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,905	0,176		10,839	0,000
	BilgiPaylasimi	0,438	0,049	0,404	9,020	0,000

a Dependent Variable: Dev.Bag

Beta katsayısı, 0,404 ve denklemin sabit sayısı ise 1,905 olarak hesaplanmıştır. Devamlılık Bağıllığı= 1,905+ 0,404* bilgi paylaşımı olduğu gözlenmektedir ve p_{value} (0,000)<0,05 olduğundan dolayı sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz ve denklem sonucuna bakıldığında devamlılık bağıllığı ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 7’ de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına ve basit regresyon analizi sonuçlarına göre devamlılık bağıllığı ve bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H2b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 26: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,440	0,194	0,192	0,905

a Predictors: (Constant), Yönetici davranışları

Örgüt yöneticilerinin davranışları ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,440 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Devamlılık bağıllığının örgüt yöneticilerinin davranışları ile açıklanma derecesi olan R² değeri 0,194 olarak hesaplanmıştır. Yani, devamlılık bağıllığının % 19,4 ü örgüt yöneticilerinin davranışları ile açıklanmıştır.

Tablo 27: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
1	Regression	83,519	1	83,519	101,980	0,000
	Residual	348,064	425	0,819		
	Total	431,583	426			

a Predictors: (Constant), Yönetici davranışları

b Dependent Variable: Dev.Bag

Tablo 28: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P _{value}
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,894	0,158		11,980	0,000
	YonetimTarzi	0,447	0,044	0,440	10,099	0,000

a Dependent Variable: Dev.Bag

Beta katsayısı, 0,440 ve denklemin sabit sayısı ise 1,894 olarak hesaplanmıştır. Devamlılık Bağlılığı= 1,894+ 0,440* yönetici davranışları olduğu gözlenmektedir ve p_{value} (0,000)<0,05 olduğundan dolayı sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz ve denklem sonucuna bakıldığında devamlılık bağlılığı ile örgüt yöneticilerinin davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 7' de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına ve basit regresyon analizi sonuçlarına göre devamlılık bağlılığı ile örgüt yöneticilerinin davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H2c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 29: Devamlılık bağıllığı ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,180	0,032	0,030	0,997

a Predictors: (Constant), Biçimsel Olmayan İletişim

Örgütteki biçimsel olmayan iletişim ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,180 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Devamlılık bağıllığının örgütteki biçimsel olmayan iletişim ile açıklanma derecesi olan R² değeri 0,032 olarak hesaplanmıştır. Yani, devamlılık bağıllığının % 0,32 si örgütteki biçimsel olmayan iletişim ile açıklanmıştır.

Tablo 30: Devamlılık bağıllığı ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
1	Regression	13,885	1	13,885	13,963	0,000
	Residual	416,658	419	0,994		
	Total	430,543	420			

a Predictors: (Constant), Biçimsel Olmayan İletişim

b Dependent Variable: Dev.Bag

Tablo 31: Devamlılık bağıllığı ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P _{value}
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,059	0,369		5,582	0,000
	Bicimsel Olmayan İletişim	0,397	0,106	0,180	3,737	0,000

a Dependent Variable: Dev.Bag

Beta katsayısı, 0,180 ve denklemin sabit sayısı ise 2,059 olarak hesaplanmıştır. Devamlılık Bağıllığı= $2,059 + 0,180 \times$ biçimsel olmayan iletişim olduğu gözlenmektedir ve $p_{\text{value}} (0,000) < 0,05$ olduğundan dolayı sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz ve denklem sonucuna bakıldığında devamlılık bağıllığı ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında pozitif ve zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 7’ de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına ve basit regresyon analizi sonuçlarına göre devamlılık bağıllığı ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H2d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 32: Normatif bağıllık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,465	0,216	0,214	0,683

a Predictors: (Constant), İletişim

Normatif bağıllık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,465 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Normatif bağıllığın örgütsel iletişim ile açıklanma derecesi olan R² değeri 0,216 olarak hesaplanmıştır. Yani, normatif bağıllığın % 21,6 sı örgütsel iletişim ile açıklanmıştır.

Tablo 33: Normatif bağıllık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
1	Regression	54,549	1	54,549	116,911	0,000
	Residual	197,831	424	0,467		
	Total	252,380	425			

a Predictors: (Constant), İletişim

b Dependent Variable: Nor.Bag

Tablo 34: Normatif bağıllık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P _{value}
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,944	0,164		11,832	0,000
	İletişim	0,470	0,044	0,465	10,813	0,000

a Dependent Variable: Nor.Bag

Beta katsayısı, 0,465 ve denklemin sabit sayısı ise 1,944 olarak hesaplanmıştır. Normatif Bağıllık= 1,944+ 0,465* örgütsel iletişim olduğu gözlenmektedir ve p_{value} (0,000)<0,05 olduğundan dolayı sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz ve denklem sonucuna bakıldığında normatif bağıllık ile örgütsel iletişim arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 7’ de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına ve basit regresyon analizi sonuçlarına göre normatif bağıllık ile örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H3a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 35: Normatif bağıllık ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,474	0,225	0,223	0,680

a Predictors: (Constant), Bilgi Paylaşımı

Normatif bağıllık ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,474 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Normatif bağıllığın bilgi paylaşımı ile açıklanma derecesi olan R² değeri 0,225 olarak hesaplanmıştır. Yani, normatif bağıllığın % 22,5 i bilgi paylaşımı ile açıklanmıştır.

Tablo 36: Normatif bağıllık ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
1	Regression	55,803	1	55,803	120,554	0,000
	Residual	192,096	415	0,463		
	Total	247,899	416			

a Predictors: (Constant), Bilgi Paylaşımı

b Dependent Variable: Nor.Bag

Tablo 37: Normatif bağıllık ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P _{value}
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,295	0,131		17,560	0,000
	Bilgi Paylaşımı	0,394	0,036	0,474	10,980	0,000

a Dependent Variable: Nor.Bag

Beta katsayısı, 0,474 ve denklemin sabit sayısı ise 2,295 olarak hesaplanmıştır. Normatif Bağıllık= 2,295+ 0,474* bilgi paylaşımı olduğu gözlenmektedir ve p_{value} (0,000)<0,05 olduğundan dolayı sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz ve denklem sonucuna bakıldığında normatif bağıllık ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 7’ de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına ve basit regresyon analizi sonuçlarına göre normatif bağıllık ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H3b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 38: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile normatif bağıllık arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,467	0,218	0,216	0,682

a Predictors: (Constant), Yönetici davranışları

Normatif bağıllık ile örgüt yöneticilerinin davranışları arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,467 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Normatif bağıllığın örgüt yöneticilerinin davranışları ile açıklanma derecesi olan R² değeri 0,218 olarak hesaplanmıştır. Yani, normatif bağıllığın % 21,8 si örgüt yöneticilerinin davranışları ile açıklanmıştır.

Tablo 39: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
1	Regression	54,527	1	54,527	117,247	0,000
	Residual	195,327	420	0,465		
	Total	249,854	421			

a Predictors: (Constant), Yönetici davranışları

b Dependent Variable: Nor.Bag

Tablo 40: Örgüt yöneticilerinin davranışları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P _{value}
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,438	0,120		20,384	0,000
	Yönetim Tarzı	0,361	0,033	0,467	10,828	0,000

a Dependent Variable: Nor.Bag

Beta katsayısı, 0,467 ve denklemin sabit sayısı ise 2,438 olarak hesaplanmıştır. Normatif Bağlılık= 2,438+ 0,467* yönetici davranışları olduğu gözlenmektedir ve p_{value} (0,000)<0,05 olduğundan dolayı sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz ve denklem sonucuna bakıldığında Normatif bağlılık ile örgüt yöneticilerinin davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 7' de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına ve basit regresyon analizi sonuçlarına göre Normatif bağlılık ile örgüt yöneticilerinin davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H3c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 41: Normatif bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,257	0,066	0,064	0,741

a Predictors: (Constant), Biçimsel Olmayan İletişim

Normatif bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,257 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Normatif bağıllığın örgütteki biçimsel olmayan iletişim ile açıklanma derecesi olan R² değeri 0,066 olarak hesaplanmıştır. Yani, normatif bağıllığın % 0,6 sı örgütteki biçimsel olmayan iletişim ile açıklanmıştır.

Tablo 42: Normatif bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
1	Regression	16,147	1	16,147	29,382	0,000
	Residual	228,067	415	0,550		
	Total	244,214	416			

a Predictors: (Constant), Biçimsel Olmayan İletişim

b Dependent Variable: Nor.Bağ

Tablo 43: Normatif bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P _{value}
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,214	0,272		8,147	0,000
	Biçimsel Olmayan İletişim	0,425	0,078	0,257	5,421	0,000

a Dependent Variable: Nor.Bag

Beta katsayısı, 0,257 ve denklemin sabit sayısı ise 2,214 olarak hesaplanmıştır. Normatif Bağıllık= $2,214 + 0,257 \times$ biçimsel olmayan iletişim olduğu gözlenmektedir ve $p_{value} (0,000) < 0,05$ olduğundan dolayı sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz ve denklem sonucuna bakıldığında normatif bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında pozitif ve zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 7’ de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına ve basit regresyon analizi sonuçlarına göre normatif bağıllık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H3d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 44: Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi sonuçları

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: Statü					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
Corrected Model	62,763	46	1,364	1,047	0,396
Intercept	313,411	1	313,411	240,442	0,000
Duy.Bag	45,059	26	1,733	1,330	0,132
OrgutselIletisim2	3,371	2	1,685	1,293	0,276
Duy.Bag *	20,678	18	1,149	0,881	0,602
OrgutselIletisim2					
Error	482,287	370	1,303		
Total	3711,000	417			
Corrected Total	545,0503597	416			

a. R Squared = ,115 (Adjusted R Squared = ,005)

Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ve duygusal bağlılık arasındaki farklılığı ölçmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizine sonuçlarına göre p value (0,602)>0,05 olduğundan dolayı fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide fark olmadığı gözlenmiştir. Bu sonuca göre H4a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 45: Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi sonuçları

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: Statü					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
Corrected Model	49,149	41	1,199	0,895	0,658
Intercept	405,713	1	405,713	302,949	0,000
OrgutselIletisim2	7,594	2	3,797	2,835	0,060
Dev.Bag	23,945	19	1,260	0,941	0,532
OrgutselIletisim2 *	21,671	20	1,084	0,809	0,703
Dev.Bag					
Error	515,596	385	1,339		
Total	3870,000	427			
Corrected Total	564,745	426			

a R Squared = ,087 (Adjusted R Squared = -,010)

Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ve devamlılık bağıllığı arasındaki farklılığı ölçmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizine sonuçlarına göre p value (0,703)>0,05 olduğundan dolayı fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ve devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkide fark olmadığı gözlenmiştir. Bu sonuca göre H4b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 46: Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi sonuçları

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: Statü					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	P _{value}
Corrected Model	72,853	53	1,375	1,054	0,380
Intercept	399,569	1	399,569	306,379	0,000
OrgutselIletisim2	4,971	2	2,486	1,906	0,150
Nor.Bag	38,396	29	1,324	1,015	0,447
OrgutselIletisim2 *	25,322	22	1,151	0,883	0,619
Nor.Bag					
Error	486,453	373	1,304		
Total	3859,000	427			
Corrected Total	559,307	426			

a. R Squared = ,130 (Adjusted R Squared = ,007)

Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ve normatif bağlılık arasındaki farklılığı ölçmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizine sonuçlarına göre p value (0,619)>0,05 olduğundan dolayı fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide fark olmadığı gözlenmiştir. Bu sonuca göre H4c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 47: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	KABUL	RED
H1a: Duygusal bağlılık ile örgütsel iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H1b: Duygusal bağlılık ile örgüt içindeki bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H1c: Duygusal bağlılık ile örgüt yöneticilerinin davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H1d: Duygusal bağlılık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H2a: Devamlılık bağlılığı ile örgütsel iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H2b: Devamlılık bağlılığı ile örgüt içindeki bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H2c: Devamlılık bağlılığı ile örgüt yöneticilerinin davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H2d: Devamlılık bağlılığı ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H3a: Normatif bağlılık ile örgütsel iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H3b: Normatif bağlılık ile örgüt içindeki bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H3c: Normatif bağlılık ile örgüt yöneticilerinin davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H3d: Normatif bağlılık ile örgütteki biçimsel olmayan iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H4a: Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide farklılıklar vardır.		X
H4b: Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkide farklılıklar vardır.		X
H4c: Kadro durumuna göre örgüt içindeki iletişim ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide farklılıklar vardır.		X

SONUÇ

Modern yönetim biliminin en önemli çalışma alanı olan insan ve insan davranışı, örgütsel çıktıları doğrudan etkilemektedir. Bilinçli olarak belirli bir amaç etrafında toplanmış bireylerin oluşturduğu toplumlar olan örgütlerin başarısının en büyük kaynağı insandır. Birey, davranışları, tutumları, kültürü ve ön yargıları ile örgütün işlevini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir.

Rekabetin kıyasıya devam ettiği günümüzde yetişmiş, donanımlı, iş ahlakına sahip, sorumluluklarının bilincinde olan çalışanların örgütte uzun yıllar görev yapmasının sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılması, rekabet yarışında örgüte katkı sağlayan bir faktör olmaktadır. Bireyin örgütle olan özdeşleşmesi ile gerçekleşen örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerinin benimsenmesi, örgütte çalışmaya istekli olunması ve örgütün değerlerini ve normlarını kabullenme anlamına gelmektedir.

Bağlılık, pek çok faktörden etkilenebilen, aynı zamanda pek çok faktörü de etkileyen bir olgudur. Yapılan pek çok araştırma örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı gibi faktörleri etkilediğini bulgulamaktadır. Bununla birlikte bağlılık, çalışma ortamı, liderlik, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, örgütsel güven gibi faktörler ile ilişkilidir. Sözü edilen bu faktörlerin en önemlilerinden biri, iletişimdir. Örgütteki iletişim süreci ile çalışan bağlılığı arasında ilişki mevcuttur.

İnsan hayatının vazgeçilmez olgusu olan iletişim, örgütler içinde hayati öneme sahiptir. Raporların yazılması, toplantı düzenlenmesi, yapılan telefon görüşmeleri, faaliyet toplantıları, sosyal etkinlikler v.b. hepsi birer iletişim şeklidir. Örgüt içinde gerçekleşen iletişim yani örgütsel iletişim, örgüt içinde sağlıklı, sorunsuz ve düzenli ilişkiler sisteminin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel iletişim kanallarının doğru kullanılmasıyla, huzurlu, kişisel haklara saygılı ve hoşgörülü bir çalışma ortamı oluşturulabilir. İş yerinde huzur bulan birey için böyle bir örgüt içinde çalışıyor olmak, yaşamı içinde kendisine mutluluk veren unsurlardan biri haline gelmektedir. Mutluluk ve huzur bulduğu bir ortamda çalışan birey, örgütünü yaşamı içinde vazgeçilmezleri arasında değerlendirmekte ve bu sayede örgütte daha uzun yıllar çalışmaya devam edebilmektedir.

İletişimin bir işlevi de bilgi paylaşımıdır. Neyi, niçin yaptığını bilen çalışan, işinin gereklilikleri konusunda kendini geliştirmeye çabalamaktadır. Belli bir amaç için çabalayan birey, işinin sorumluluklarını yerine getirmede daha istekli olmaktadır. Ayrıca, kurum yöneticileri tarafından, kurumun hedef ve politikalarının çalışanlarla paylaşılması, çalışanlara kendilerine değer verildiğini hissettirme anlamında faydalı olmaktadır.

Örgütün yönetim tarzı, sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim kanalları vasıtasıyla çalışanlara yansıtılmaktadır. Bu anlamda çalışan bağlılığını olumlu yönde etkileyecek yönetsel davranışların sergilenmesinde, iletişimin önemli bir işlevi bulunmaktadır.

Örgüt içindeki biçimsel olmayan (doğal) iletişim kanalları, zaman zaman biçimsel iletişim kanallarını tamamlayıcı olarak kullanılmaktadır. Birey, örgütte çalışmaya başladığında ilk olarak biçimsel iletişim kanallarını kullanmaktadır. Zaman geçtikçe, bu kanallara ilave olarak doğal iletişim kanalları devreye girmektedir. İnsanların ihtiyaçları sonucunda gelişen dedikodu ve söylenti ağı, pek çok olumsuzluğu barındırmasına rağmen, doğru kullanıldığında, önemli bilgilerin ivedi bir şekilde birimler arasında paylaşılmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, insanların birbirleri ile ortak olan konularını ve yaşam deneyimlerini paylaşmaları psikolojik açıdan rahatlatıcı etkiye sahiptir. Örgüt içinde iş arkadaşları ile ortak paylaşımlarda bulunan bireyin, çalışma arkadaşlarına ve dolayısıyla örgüte olan bağlılığı artmaktadır.

Çalışanların kurum içindeki statüleri de örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Özellikle kadrosu gereği kurum tarafından kendisine sunulan özlük hakları ve ücret olanaklarını, diğer alternatifler ile değerlendiren bireyin bağlılık seviyesi değişebilmektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği kurum, bünyesinde farklı statü de çalışan bulundurmaktadır. Her bir statünün ücret sistemleri ve özlük hakları farklıdır. Zaman zaman birtakım yöneticilerin ya da örgüt dışı grupların statü farklılıklarını göz önünde bulundurmaları, daha düşük statülü olan gruplar arasında huzursuzluk meydana getirebilmektedir. Kendilerine daha az değer verildiğini, çabalarının önemsenmediğini düşünen bireyin, performansı ve kuruma bağlılığı azalmaktadır. İletişim, bu durumdaki çalışanları, ortak bir noktada birleştirip örgütle özdeşleşmelerini sağlayacak etkinliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Bu etkinliğin derecesi örnek olay kapsamında incelenen örgüt çalışanları açısından bu çalışma ile araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında, örgütsel bağlılığın bileşenleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı, yöneticilerin davranışları ve doğal iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir. Anket tekniği ile toplanan veriler, SPSS 13.0 programı ile analiz edilmiştir. Analiz yöntemleri ise sırasıyla korelasyon ve basit regresyon analizi ile bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizidir.

Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin ifadeler değerlendirildiğinde; hemen hemen tüm bağlılık ifadelerine verilen cevaplar yüksek oranda katılıyorum seçeneğine aittir. Bu sonuç, kurum içinde üç bağlılık boyutunun da hâkim olduğunu göstermektedir. Kurum çalışanları, genel olarak % 70-75' lik bir oranda örgüte karşı aidiyet duygusu hissettiklerini ve kurumda çalışmaktan memnuniyet duyduklarını belirtmiştir. Bu durum çalışanların, genel anlamda kurumlarından memnuniyet duydukların sonucu ile örtüşmektedir. Araştırma sonucunda devamlılık bağlılığına ilişkin ifadeler değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanlar genel olarak % 45-55 lik oranlar arasında bu ifadelere katıldıklarını beyan etmiştir. Bu sonuca göre çalışanların parasal ve alternatif iş olanaklarının azlığı gibi nedenlerden dolayı kurumda çalışmaya devam etmek istemeleri makul bir seviyededir. Ancak söz konusu oranlar, duygusal bağlılık için belirtilen katılıyorum seçeneğinin oranlarının altındadır. Bu durum, çalışanların, kurumlarına maddi öğelerden çok duygusal öğelerden dolayı bağlı olduğunu göstermektedir.

Bağlılık ölçeği kapsamında değerlendirilen ifadelerin tümü içinde en yüksek katılıyorum oranı % 91,27' lik bir ortalama ile “Bir insan çalıştığı kuruma sadık olmalıdır” ifadesine aittir. Bu sonuç, ankete katılan kurum çalışanlarının kurum sadakatine önem verdiklerini göstermektedir. Aynı şekilde “Bana çalıştığım kuruma sadık kalmanın değeri öğretildi” ifadesine % 70,33 oranında katılıyorum cevabı, sadakat konusundaki görüşü doğrulamaktadır. Buradan hareketle, kurum içinde normatif bağlılığın yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Ayrıca 364 katılımcı, % 79,13'lük bir ortalama ile kurum çalışanı olarak anılmaktan büyük memnuniyet duyduklarını ifade etmiştir. Bu sonuç, kurum çalışanlarının örgütleri ile özdeşleştiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların % 78,99' u işleri ile ilgili bilgilere kolaylıkla ulaştıklarını belirtirken, % 66,01 i örgüt içindeki kişilerarası iletişimin iyi olduğunu düşünmektedir. Benzer şekilde, katılımcıların % 53,76' sı birimler arası iletişimden

memnundur. Bu sonuçlar, kurum içindeki iletişim ortamının iyi seviyede olduğunu göstermektedir. Katılımcıların % 66,01' i kurum içindeki çalışanlar arasında kişilerarası iletişimin iyi olduğu yönünde değerlendirmede bulunmuştur. “Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum” sorusuna katılımcıların 334'ü % 74,06' lık bir ortalama ile katılmıyorum yanıtını vermiştir. Aynı şekilde katılımcıların % 66,30' u “Yöneticimle olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum” sorusuna katılmıyorum yanıtını vermiştir. Bu durum, çalışanların birbirleri ve yöneticileri olan ilişkilerinin iyi olduğunu ve böyle bir nedene dayanan ayrılık kararı oranının az olduğunu göstermektedir. Yöneticiler tarafından, çalışanların kararlara katılımına imkân tanınması, kurum destekleyici ve teşvik edici ortamın varlığı, yöneticilerin, çalışanlarını tanımak için çaba göstermeleri, yöneticilerin çalışanlara karşı hoşgörölü ve samimi davranmaları konusundaki ifadelerle verilen katılıyorum cevabının ortalaması % 57,56 dır. Bu sonuç, çalışanların kurumun yönetim tarzını ve yöneticilerin yönetsel davranış şekillerinden orta seviyede memnun olduklarını göstermektedir.

Bilgi paylaşımı boyutu ele alındığında, katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda en yüksek oran katılıyorum cevabına aittir. Katılımcılar, % 59,90 lık bir oranda, örgüt içindeki bilgi paylaşımından memnun olduklarını dile getirmişlerdir. Bu sonuca göre, yönetim tarzında da görüldüğü üzere çalışanlar bilgi paylaşımından orta seviyede memnundur.

Araştırmaya katılan çalışanlar arasında 208 katılımcı, % 46,64' lük bir ortalama ile örgütle ilgili olarak dolaşan bilgilerin doğruluğuna inanıyorum ifadesine katılıyorum yönünde görüş bildirmiştir. Bu ifadede en yüksek oran katılıyorum cevabına aittir. Bu sonuç, örgüt çalışanların doğal iletişim kanallarını kullanarak birbirlerine kurum ve işleri ile ilgili ilettikleri bilgilerin doğruluklarına inandıklarını göstermektedir. Katılımcıların % 80,62' si çalışma arkadaşları ile örgüt haricinde de iyi seviyede iletişim kurduklarını beyan etmiştir. Buna göre örgüt içindeki doğal iletişim kanalları sağlıklı işlemektedir.

Bu sonuçlara ait değerler çerçevesinde gerçekleştirilen analiz sonuçları, duygusal bağlılığın, örgütsel iletişim, yönetici davranışları ve bilgi paylaşımı ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu gösterirken ve biçimsel olmayan iletişim ile pozitif yönlü ancak zayıf

bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Analiz sonuçları duygusal bağlılığın gelişmesinde örgütsel iletişimin, bilgi paylaşımının ve yönetici davranışlarının önemli etkisi olduğunu göstermiştir. Buradan hareketle, kurum yöneticilerinin, çalışanlara karşı çift yönlü bilgi paylaşımının sağlandığı etkin ve açık bir iletişim sistemi oluşturacak şekilde davranışlar sergilemesi, çalışanların duygusal bağlılık seviyelerini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Devamlılık bağlılığı, benzer şekilde örgütsel iletişim, yönetici davranışları ve bilgi paylaşımı ile pozitif yönlü bir ilişki göstermekteyken ve biçimsel olmayan iletişim ile pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki sergilemektedir. Analiz sonuçları, devamlılık bağlılığına, en çok bilgi paylaşımı ve örgüt yöneticilerinin davranışlarının pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında, tıpkı duygusal bağlılıkta olduğu gibi bilgi paylaşımının sağlandığı etkin bir iletişim sisteminin varlığı, kurum personelinin devamlılık bağlılığını pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Çift yönlü iletişim kanallarının açık olması ve yöneticileri tarafından işle ilgili her tür konu hakkında doğru olarak bilgilendirilen bireyin işinden keyif duyabilir. Bu durumdaki çalışan, işini severek gerçekleştireceği için alternatif iş olanaklarının çekiciliğinden daha az etkileneyeceği söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre tıpkı diğer iki bağlılık bileşeni gibi normatif bağlılık ile örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu üç iletişim faktörü, normatif bağlılığı yakın değerler çerçevesinde etkilemektedir. Kurum yöneticileri ile çalışanları arasındaki bilgi paylaşımının sürekli ve sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi, yöneticilerin etkin ve açık iletişim sistemini destekleyecek davranışlar sergilemesi, çalışanların kurum yöneticilerine karşı güvenini ve beraberinde de sadakatini yükselteceği öngörülmektedir.

Örgütte mevcut olan kadrolar göz önüne alındığında, kadro durumuna göre her üç bağlılık bileşeni ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuca göre kurum içinde mevcut dört kadro yapısı, örgütsel bağlılık bileşenleri ve örgüt içindeki iletişim arasındaki ilişkide fark ortaya koymamaktadır. Bu sonuç, kurum açısından olumlu bir durumdur. İncelenen örgüt, yasal zorunluluk ve engellerden dolayı kadro yapısının kontrolüne tamamen hâkim değildir. Dolayısıyla farklı kadro yapıları için zaman zaman farklı uygulamalar yapmak durumunda olan örgüt yöneticilerinin,

bağlılık oluşturmak ya da mevcut bağlılığı korumak için kadro yapılarına göre farklı iletişim çalışmaları uygulamak zorunda kalmayacakları görülmektedir.

Yukarıda yer verilen araştırma sonuçları ışığında, örgütsel bağlılığı iletişim uygulamaları aracılığıyla nasıl artırabilecekleri konusunda araştırmanın gerçekleştirildiği kurum için birkaç öneri de bulunulmuştur:

- Araştırmaya konu olan örgüt çalışanlarının duygusal bağlılık seviyesinin yüksek olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, çalışanların kurumun amaçlarını ve kurum kültürünü benimsedikleri söylenebilir. Kurumun hedefleri, politikaları ve kültüründe köklü değişiklikler yapılmak istendiğinde, ortaya çıkan sonuç göz önüne alınmalıdır. Zaten araştırma sonuçları da, duygusal bağlılık ile iletişim kapsamında ele alınan faktörler arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda örgüt yöneticileri, yapılacak değişiklikler, revizyon ve kurumsal kimlik çalışmalarında personelin görüşlerini almalıdır.
- Yılda bir kez yapılan Çalışan Memnuniyeti Anketi'nde çok sayıda personelin ankette yer verdiği işle ilgili problemler ivedilikle çözümlenmelidir. Sorunların çözümlenmesinin ardından elektronik posta, SMS, kurum içi intranet ve kurum içi bülten aracılığı ile hangi sorunların nasıl ve neden çözümlendiği çalışanlar ile paylaşılmalıdır.
- Personelin duygusal motivasyonunu ve bağlılığını sağlamak adına başarılı çalışmalar ortaya koyan çalışanlar için takdir mektubu, başarı ya da onur belgesi gibi simgesel belgeler düzenlenebilir. Oluşturulan bu belgeler, Yıl Sonu Personel Bilgilendirme Toplantısı'nda, organizasyona katılan Büyükşehir Belediye Başkanı, tepe yöneticiler ve diğer çalışanlar huzurunda ilgili personele sunulabilir. Ayrıca yine başarılı personelin neden ve hangi kriterlere göre ödüllendirildiği elektronik posta ve kurum içi bülten aracılığı ile diğer çalışanlar ile paylaşılmalıdır.
- Yine bu çalışmaya paralel olarak İnsan Kaynakları Departmanı tarafından, çalışanların evlilik, doğum ve doğum günü gibi özel günlerinde kutlama mesajı düzenlenebilir; SMS yoluyla ya da tebrik kartı yoluyla kutlama yapılabilir. Bu ve benzer iletişim uygulamaları ile çalışanların için duygusal bağlılık oranı daha da yükseltilebilir.

- Çalışanların örgüte olan sadakat oranının yüksek olması kurum için oldukça olumlu bir gelişmedir. Bu durum çalışanların, kurum hakkında vakıf oldukları sırlar ve projeler hakkında dışarıya bilgi vermeme ve kurumu dış tehditlere karşı savunma sonucunu ortaya koymaktadır. Sadakat duygusunun korunmasında güven önemlidir. Birey güvendiği kişiyle paylaşım içine girer. Çalışanların, yöneticilerine karşı duydukları güvenin zedelenmemesi için kurum yöneticileri özellikle bilgi paylaşımına çok önem vermelidir. Doğru ve sağlıklı işleyen bilgi paylaşım süreci, dedikodu ve asılsız söylentilerin örgütte yayılarak bilgi kaynağı olarak kullanılmasını engeller. Dedikodu ve söylenti, personele ve örgüte vereceği zararların önüne ancak doğru kanallar vasıtasıyla gerçekleşen bilgi paylaşımı ile geçilebilir. Bu kapsamda birim yöneticileri, örgütle ilgili her tür gelişmeyi, başarıları, karşılaşılan riskleri, kamuoyunun örgütü algılayış biçimi, verilen hizmetlerin nitelik ve nicelikleri hakkında kendi çalışanlarını bilgilendirmek amacıyla düzenli periyotlarda toplantılar gerçekleştirmelidir.
- Gün geçtikçe iş ahlakına sahip etik değerlere önem veren çalışan sayısı azalma göstermekteyken örgütün çalışanların normatif bağlılıklarının yüksek oluşu örgüt için önemli bir hazinedir. Mevcut olan bu halin bozulmaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Bu kapsamda, kurumun elinde mevcut olan etik kitapçığı, işe yeni başlayan her personele, İnsan Kaynakları Departmanı tarafından mutlaka verilmelidir. Ayrıca etik kitapçığı, örgüt içinde intranet sistemi ile sürekli olarak yayınlanmalı ve zamanın ve işin gerekliliklerine göre ilgili kurul tarafından güncellenmelidir.
- Örgüt analizi kapsamında, kurumda üst yönetim ve birim toplantılarında gerçekleştirilen sunumlarda, birimlerin sergilediği faaliyetlerin sayısal verilerle sunulmasına daha fazla önem verildiği görülmüştür. Bu durum, genel idari hizmetlerde görev yapan çalışanların faaliyetlerini yönetimin beklediği ölçüde sunmalarını zorlaştırmakta ve genel idari hizmet çalışanlarının zaman zaman kendilerini doğru olarak ifade edememeleri sonucu ortaya koymaktadır. Bu durumu en aza indirmek amacıyla veri ve rapor hazırlama teknikleri, grafik ve sunum hazırlama konusunda eğitim programı düzenlenebilir ve ilgili personelin katılımının sağlanması için hem yazışma hem de elektronik posta yoluyla çalışanlarla paylaşılmalıdır.

KAYNAKÇA

- ADA, Nesrin, İpek Alver ve Fatma Atlı (2008), **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış Dergisi, 8 (2), s. 487-518.
- AĞCA, Veysel ve Hayrettin Ertan (2008), **Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 22, s. 389 – 408.
- ÂLİMOĞLU, Sema (2010), **Kültürün Postmodern Yapıların Oluşmasında Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ALLEN, Natalie J. ve John P. Meyer (1990), **The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization**, Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2007), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Beşinci Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya
- AYTAÇ, Ömer (2004), **Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, s. 189-217.
- BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2004), **Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 7, s. 1-30).
- BALAY, Refik (1999), **İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, s.237-246.
- BARANSEL, Atilla (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İkinci Baskı, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.

- BAŞYİĞİT, Aslıhan (2006), **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAYRAM, Levent (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, s. 125-139.
- BIÇAKÇI, İlker (1998), **İletişim ve Halkla İlişkiler-Eleştirel Bir Yaklaşım-**, Birinci Basım, MediaCat Yayınları, Ankara.
- BİÇER, İsmail Hakkı, Mehmet ERÇEK, Fatma KÜSKÜ, Ahmet F. ÇAKMAK (2009), **Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bileşenleri: Türk Kamu Kuruluşunda Kapsamlı Bir Yapısal Denklem Modeli**, İtüdergisi/d Mühendislik, Cilt: 8, Sayı: 4.
- CAN, Halil (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil, Şahin Kavuncubaşı, Selami Yıldırım (2009), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Altıncı Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CEYLAN, Canan ve Nuran Bayram (2006), **Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, s. 105-120.
- CEYLAN, Adnan ve Soner Özbal (2008), **Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma**, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, s. 81-110.
- ÇETİN, Fatih (2011), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇÖL, Güner (2004), **İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt. 6. Sayı: 2. S. 4-11.

- ÇÖL, Güner ve Hasan Gül (2005), **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 1, s. 291-306.
- DİLEK, Uğur (2004), **Örgütsel Adalet Algulamaları ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- DİLEK, Hakan (2005), **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DÖKMEN, Üstün (1999), **Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati**, Onuncu Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DURNA, Ufuk ve Veysel Eren, (2005), **Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), s.210-219.
- EKİNCİ, Kadir (2006), **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ELMA, Cevat ve Kamile Demir (2003), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar-Uygulamalar ve Sorunlar-**, İkinci Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ERBAŞ, Gökçen (2008), **Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EREN, Erol (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Onbirinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERTÜRK, Mümin (1998), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İkinci Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- GÜL, Hasan (2002), **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 2, Sayı:1, s. 37-55.

- GÜLNAR, Birol (2007), **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, Literatürk Yayınları, İstanbul.
- GÜNDOĞAN, Tamer (2009), **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- GÜRÜZ, Demet, F. Belma Güneri, Müjde Ker, Gaye Özdemir Yaylacı, Işıl Karpaz (1998), **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Birinci Baskı, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir.
- HERSEY, Paul, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson (2001), **Management of Organizational Behavior –Leading Humn Resources**, Eighth Edition, Prentice Hall, U.S.A.
- İBİCİOĞLU, Hasan (2000), **Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, s.13-22.
- İNCE, Mehmet ve Hasan Gül (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Yayınları, Konya.
- KARABAY, Elif Zeynep (2004), **Kamu ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARABEY, Canan ve Fatih Karcioğlu (2008), **Yöneticilerin İletişim Tarzı İle Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (2), s. 25-42.
- KOÇ, Hakan (2009), **Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 28, s. 200-211.
- MCQUAIL, Denis ve Sven Windahl (1997), **Kitle İletişim Modelleri**, Çev., Konca Yumlu, Birinci Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.

- MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (1991), **A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment**, Human Resources Management Review, Vol: 1, N: 1, s. 61-89.
- MEYER, John P. ve Natalya M. Parfyonova (2010), **Normative Commitment In The Workplace: A Theoretical Analysis and Re-conceptualization**, Human Resources Management Review, Vol: 20, Issue: 4, s. 283-294.
- MEYER, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky (2002), **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences**, Journal of Vocational Behavior, **61**, s. 20–52.
- NORTHCRAFT, G. B. ve M. A. Neale (1990), **Organizational Behavior –A Management Challenge**, The Dryden Press, U.S.A.
- ÖZDEMİR, Hilal Özden (2007), **Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Aylin Aktaş (2007), **Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü**, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 28, s.1-20.
- ÖZMEN, Ömür Timurcanday, Pınar Süral Özer ve Ömür Yasar Saatçioğlu, **Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, s. 1-14.
- ÖZUTKU, Hatice (2008), **Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı.2, s. 79-97.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (2008), **Örgütsel Psikoloji**, Dördüncü Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.

- SABUNCUOĞLU, Ebru Tolay (2007), **Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**, Ege Akademik Bakış Dergisi, 7 (2), s. 613-628.
- SARIKAMIŞ, Çiğdem (2006), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.’de Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SCHERMERHORN, John R. Jr., James G. Hunt ve Richard N. Osborn (2001), **Managing Organizational Behavior**, Fourth Edition, John Wiley and Sons Inc., U.S.A.
- SOMUNCU, Funda (2008), **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAŞÇIOĞLU, Hümeysra (2010), **Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜZÜN, İpek Kalemci (2007), **Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri**, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13, s. 93-118).
- WASTİ, S. Arzu (2002), **Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test Of An Integrated Model In The Turkish Context**, International Journal of Intercultural Relations, 26, s. 525–550.
- WASTİ, S. Arzu (2000), **Meyer ve Allen’ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi**, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, s. 401-410.
- YALÇIN, Azmi ve Fatmanur İplik (2007), **A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 18, s. 483-501.

- YAVUZ, Ercan (2008), **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- YUSOB, Ali Md Zain ve Roger Gill (1999), **A Psychometric Assessment Of The Malay Version Of Meyer And Allen' s Organizational Commitment Measure**, Malaysian Management Review, June 1999.
- YÜKSEL, İhsan (2003), **İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi (Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama)**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt. 17, Sayı: 1-2, s. 213-224.

EKLER

EK 1: Anket Formu

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLETİŞİMİN ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK

ANKET FORMU

Sayın Kurum Yöneticileri ve Personeli;

Elinize ulaşmış olan bu anket formu, kurumumuzda görev yapan personelin örgütsel bağlılığının gelişmesinde iletişimin rolünü ve etkilerini belirlemeye yönelik bir tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Bu çerçevede vereceğiniz cevaplar, araştırma sonuçları için büyük önem taşımaktadır. Elde edilen veriler gizli tutulacak ve kesinlikle bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket formumuzu cevaplamak üzere zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Emine YILMAZ

SAÜ Sos.Bilim.Enst.

Çal.Eko.ve End.İliş.ABD.

İns.Kay.Yön. ve End.İliş Prg.

Cinsiyetiniz	Yaşınız	Eğitim durumunuz
<input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/> Bay	<input type="checkbox"/> 18 – 24 <input type="checkbox"/> 25- 34 <input type="checkbox"/> 35 – 44 <input type="checkbox"/> 45 – 54 <input type="checkbox"/> 55 ve üstü	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Kurumdaki çalışma süreniz	Kurumdaki statünüz	Kurumdaki göreviniz
<input type="checkbox"/> 0 – 3 yıl <input type="checkbox"/> 4 – 7 yıl <input type="checkbox"/> 8 yıl ve daha fazla	<input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> İşçi <input type="checkbox"/> Sözleşmeli personel <input type="checkbox"/> Firma işçisi	<input type="checkbox"/> Üst Yönetim <input type="checkbox"/> Şube Müdürü <input type="checkbox"/> Personel

İFADE		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.					
2	Kurum dışındaki insanlara Kurumumu övmekten zevk alırım.					
3	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.					
4	Bu kuruma bağlı olduğum gibi başka bir kuruma bağlı olabileceğimi zannetmiyorum.					
5	Bu kurumda kendimi "aileden biri" gibi hissediyorum.					
6	Bu kurum, hayatımda ayrı bir öneme sahiptir.					
7	Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
8	İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılamam.					
9	Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım altüst olur.					
10	Bu kurumdan ayrıldığım takdirde maddi olarak çok sıkıntı çekerim.					
11	Bu kurumdan ayrılmamı çekici kılacak iş alternatiflerimin sayısı çok az.					
12	İşime ve mesleğime çok fazla emek harcadığım için bu kurumdan ayrılmak istemiyorum.					
13	Bu günlerde insanlar çok fazla iş değiştiriyor.					
14	Bir insan çalıştığı kuruma sadık olmalıdır.					
15	Bir kurumdan diğerine geçmenin etik olduğunu düşünmüyorum.					
16	Sadakatin önemli olduğuna inandığım için ve bu nedenle bu kurumda çalışmaya devam etmem gerektiğini düşünüyorum.					
17	Başka bir iş fırsatı doğduğu takdirde bu kurumdan ayrılmam doğru olmaz.					
18	Bana çalıştığım kuruma sadık kalmanın değeri öğretildi.					
19	İnsanların iş hayatının tamamını tek bir kurumda tamamladıkları zamanlarda her şey daha iyiydi.					
20	Bu kurumun çalışanı olarak anılmak beni çok mutlu ediyor.					

İFADE		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	İşimle ilgili gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşırım.					
2	Üst Yönetim işle ilgili bir karar vermeden önce ilgili çalışanları <u>dinler ve onların fikrini alır.</u>					
3	Kurumumun amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları Yönetim tarafından açıklanır.					
4	Kurumdaki çalışanlar arasında, Kurumla ilgili olarak, bireyler arasında dolaşan bilgilerin doğruluğuna inanıyorum.					
5	İş arkadaşlarımla örgüt dışındaki iletişimim iyidir.					
6	Kurumda kişilerarası iletişimin iyi olduğuna inanıyorum.					
7	Çalışanların birbirleriyle kurduğu ilişkide samimiyet ve ilgi hâkimdir.					
8	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum.					
9	Kurumda işle ilgili meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberdar oluyorum.					
10	Yöneticim beni tanımak için gayret gösterir.					
11	Kurumda destekleyici ve teşvik edici bir ortam vardır.					
12	Yöneticimle olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum.					
13	İşim için gerekli bilgi bana zamanında doğru olarak gelir.					
14	Yönetimin çalışanlarla kurduğu ilişkide samimiyet ve ilgi hâkimdir.					
15	İş arkadaşlarımla iş ortamı dışında herhangi bir ilişkim olmaz.					
16	Üst Yönetim çalışanlara karşı hoşgörülü davranır.					
17	Kurumda birimler arası iletişimin iyi olduğuna inanıyorum.					
18	Kurum içinde bilgi paylaşımı vardır.					
19	Kurumdaki çalışanlar arasındaki söylentilerin asılsız olduğunu düşünüyorum.					
20	İşim için gerekli bilgi direkt ilgili kişiden gelir.					
21	İş ve diğer konularla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimi Yönetime kolaylıkla iletebiliyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında İzmit'te doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İzmit'te tamamladı. 2002 yılında Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünde lisans eğitimini tamamladı. 2008 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri programında yüksek lisans eğitimine başladı. Yılmaz, evli ve bir çocuk annesidir.